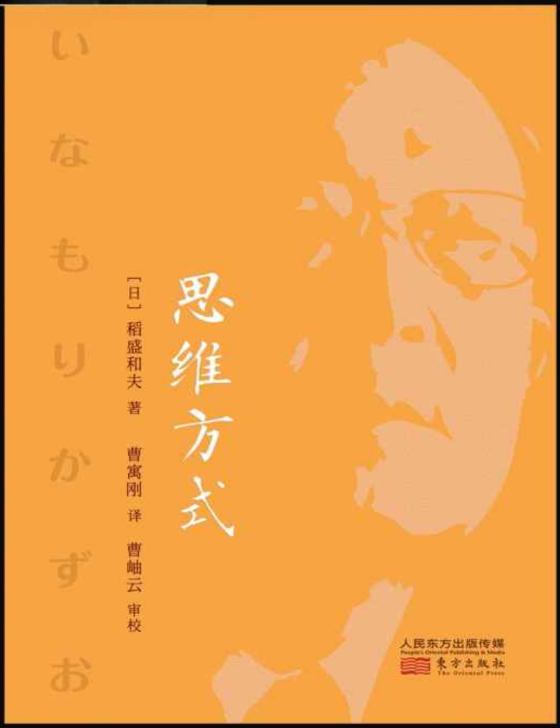
稻盛和夫经典系列3册







人民东方出版传媒
東方出版社

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

总　目　录

活法

稻盛和夫自传

思维方式（精装版）

生き方

活法

[日]稻盛和夫＼著
曹岫云＼译

一部风靡全球的超级畅销书　国内销量突破260万册

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media
東方出版社
The Oriental Press

图书在版编目（CIP）数据

活法 / （日）稻盛和夫　著；曹岫云　译．—北京：东方出版社，2012

ISBN　978-7-5060-4502-5

I．①活…　II．①稻…　②曹…　III　①人生哲学—通俗读物　IV．①B821-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第046857号

IKIKATA

Copyright ©Kazuo Inamori 2004

Simplified Chinese translation copyright ©ORIENTAL PRESS 2014,

All rights reserved

First original Japanese edition published by SUNMARK PUBLISHING, INC., Japan 2004

Simplified Chinese translation rights arranged with SUNMARK PUBLISHING, INC., Japan

through BEIJING HANHE CULTURE COMMUNICATION CO., LTD.

本书中文简体字版权由北京汉和文化传播有限公司代理

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号　图字：01-2005-0983号

活法

（HUOFA）

作　　者：［日］稻盛和夫

译　　者：曹岫云

责任编辑：贺　方

出　　版：东方出版社

发　　行：人民东方出版传媒有限公司

地　　址：北京市东城区东四十条113号

邮政编码：100007

印　　刷：三河市金泰源印务有限公司

版　　次：2012年5月第1版

印　　次：2017年2月第41次印刷

印　　数：1190 301—1250 300册

开　　本：880毫米×1230毫米　1/32

印　　张：7.5

字　　数：149千字

书　　号：ISBN　978-7-5060-4502-5

定　　价：27.00元

发行电话：（010）85924663　85924644　85924641

版权所有，违者必究

如有印装质量问题，我社负责调换，请拨打电话：（010）85924602 85924603

目录

封面
版权信息
自序
推荐序　人生教科书
序言
混乱的时代中追问人生的意义
人生的意义在于磨炼灵魂
单纯的原理原则就是不可动摇的人生指针
人生真理在勤奋工作中领会
改变“思维方式”，人生将发生180度转变
“心想事成”是宇宙的法则
不断带给人类睿智的“智慧的宝库”
严格自律的“王道”人生观
第一章　实现理想
只有主动追求的东西才可能到手——一条人生法则
睡也想、醒也想，持续强烈的愿望最重要
将要实现的状态以“彩色”在头脑中呈现
只要思考达到每个细节，目标就一定能实现
成功需要缜密的计划和精心的准备
生病领悟真理
心态决定命运
锲而不舍干到底，结果只能是成功
持续努力，变平凡为非凡
天天钻研创新，孕育巨大飞跃
倾听工作现场的“神灵之声”
人生要时时“有意注意”
描绘梦想使人生飞跃
第二章　从原理原则出发考虑问题
人生和经营的原理原则以单纯为好

迷惘时的航标——“人生哲学”
决不随波逐流，死守原理原则
仅是知道不行，贯彻落实才有意义
“思维方式”决定人生方向
自己的人生之戏如何编演
不在现场流汗什么也学不到
拼搏在当下这一刻
“喜欢”燃起热情
战胜自我向前进，人生大变样
抓住本质，复杂问题简单化
国际问题也不妨单纯化
与外国交涉，“正当性”重于常识
第三章　磨炼灵魂，提升心志
日本人为什么丢失了“美好的心灵”
对领导的要求是德重于才
时时反省，不忘磨砺人格
磨砺心志的“六项精进”
将感谢刻于童心的“隐蔽念佛”
随时准备说“谢谢”
喜悦要直率表露
托尔斯泰的感叹
切断蛊惑人心的“三毒”
拔“正剑”成功，拔“邪剑”灭亡
劳动的喜悦是人世最大的喜悦
将释迦的“六波罗蜜”铭刻于心
每天的劳动磨砺心志
重新认识劳动和勤奋的价值
第四章　以利他心度人生
托钵化缘中邂逅人心之美
天堂地狱之分由心态决定

利他本来就是经商的原点
利他拓展视野
参与新事业的动机每晚自问自答
为社会为世人勇于自我牺牲
利润只是受委托临时保管，最终需要贡献于社会
日本应将“富国有德”定为国策
怎能忘记珍贵的美德
以德为本的人格教育刻不容缓
别让历史重演，构筑新日本
从自然界学习“知足”
人类一旦觉醒，“利他”的文明之花将会盛开
第五章　与宇宙潮流协调和谐
主宰人生的两只看不见的手
懂得因果报应法则，就能改变命运
不必担心结果，因为因果必报
宇宙的意志促进森罗万象生生不息
“伟大之物”向一切事物注入生命
我为什么皈依佛门
不完美不要紧，贵在持续“精进”
心中存在真理的“内核”
灾难消“业”该庆贺
与其追求开悟，不如运用理性和良心去磨砺心志
凡是存在都有价值
踏着人生的正道，走向光明的未来
后记

自序

本人所著《活法》（日文书名《生き方》）已经成为常年畅销书。趁本书出版十周年之际，我想再次重申本书中阐述的观点。

我赤手空拳，在五十六年前创立了京瓷公司，在三十一年前创建了KDDI。拼命努力的结果，现在这两家公司的销售额合计已经超过六万亿日元，而且还在继续蓬勃发展。

在八十余年的人生中，我不断地思考人生的意义，就是人的正确的“活法”，也就是人应有的生活态度。本书就是这种思考的集大成之作。在读者诸君丰富多彩的人生中，期愿我的经验和思考能够对大家有所启示。为此，二〇〇四年在日本出版了这本书，并于第二年即二〇〇五年在中国翻译出版。

令人欣慰的是，本书自出版以来，不仅在日本成了畅销书，而且在中国（包括台湾地区）以及韩国也多次再版。同时在美国、意大利、葡萄牙、俄罗斯、立陶宛、墨西哥、巴西、印度尼西亚、越南和泰国也相继出版，全球销量已经超过了300万册。

世界各地的读者中，许多人给我发来了信件，表示赞同我的观点。我的思想能被全世界的广大读者接受，这让我感到由衷的高兴。

我所思考的“活法”，也就是我的人生观，立足于做人最基本的伦理观和道德观。我一生着力彻底地贯彻这样的伦理观和道德观。正因为是基于最朴实的做人的原则，所以能够超越国家、语言、民族和宗教的障碍，普遍地为人们所接受。

而日本的标志性大企业日航的重建成功，又在实际上证明了这种人生观、这种“活法”是正确无误的。

接受日本政府的委托，从二〇一〇年开始的三年中，我参与了破产企业日航的重建。当时，我首先做的，就是向日航的经营干部们阐述做人最基本的伦理观和道德观。

具体来说，就是正义、公正、公平、诚实、谦虚、努力、勇气、博爱等等。用这些词汇表达的伦理观和道德观，适用于企业经营，适用于日常工作，适用于人生的各个方面，它就是万般皆通的“原理原则”。

不仅日航的经营干部，而且每一位日航的员工，都认真学习、努力实践这一做人的正确的原理原则。其结果，就是日航实现了V字形复苏，并于二〇一二年九月在东京证券交易所重新上市，日航转变成了一个高收益的企业。

而日航重建成功的秘诀，无非就是本书所阐述的“活法”，无非就是东方圣贤们所倡导的正确的为人之道。

自古以来，中国人就一贯真挚地追求这种为人之道，追求做人应有的姿态。在中国古代的典籍中有许多这样的智慧，这种智慧感化了世上的芸芸众生。因此，我认为，继承了中国优秀传统的现代的中国人，对于本书所阐述的观点，一定会有更深刻的理解和感悟。

中国的经济取得了惊人的发展，中国已经成为领先世界的经济大国。借本书出版十周年之机，我祈愿本书能够到达更多的中国人、更多的中国有识之士的手中。我期待本书能为读者们助上一臂之力，使读者们的人生更丰富，使社会变得更美好。

最后，请允许我再次对东方音像电子出版社的许剑秋社长表示感谢。他为本书在中国的出版和普及费心尽力。同时，我还要感谢稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司的曹岫云董事长，他深刻理解我的思想，并为本书做了精彩的翻译。在《活法》出版十周年之际，我撰此新序，以作纪念。

京瓷名誉会长 稻盛和夫

二〇一五年十一月

推荐序　人生教科书

2007年7月2日稻盛和夫先生率领日本“盛和塾”120名企业家来无锡，参加“无锡盛和企业经营哲学研究会开讲式”。当天我到上海机场迎接，在开往无锡的小车上，稻盛先生告诉我，不久前，在庆贺《活法》这本书在日本销量突破50万册的宴会上，一位有名的作家说，50年以后稻盛哲学对社会的影响，会超过京瓷和KDDI两个企业对社会的贡献。

我说，这话很对，但是50年后太迟了，到时稻盛先生125岁了。中国古代，孔子活着的时候，没有一个国家的当权者愿意接受他的思想和主张。等孔子去世后，他的学生把他讲的话整理成《论语》，才流传了2500多年，孔子的学说是在其逝世后才辉煌。现在时代不同了，媒体极为发达，以稻盛先生为塾长的“盛和塾”成员（当时是4100名），都是企业家。企业家思想活跃，会出主意，有经济实力。只要大家下决心，花力气，宣传得当，不要等到50年以后，而是在稻盛先生健在时，加大努力，就可以让更多的人了解稻盛哲学，让稻盛哲学发挥更大的作用。稻盛先生对我的看法表示赞同。

“盛和塾”不仅在日本，而且在美国、巴西、中国都有。尤其是近几年来，稻盛哲学的传播速度开始加快，“盛和塾”塾生已多达8000人。

2004年稻盛先生应邀在中共中央党校作了题为“致新世纪的中国领导人”的精彩讲演，并被授予“中日友好使者”称号。

稻盛先生在清华大学、北京大学的讲演，稻盛和夫经营哲学北京报告会、青岛报告会、广州报告会、大连报告会、重庆报告会，场场爆满，好评如潮。

从2008年开始，中央电视台围绕稻盛哲学做了五期节目，其中《对话》就有3期。围绕一个外国企业家的思想哲学做这么多次的专题采

访，这在中央电视台历史上从未有过。

《中外管理》、《哈佛商业评论》等著名商业杂志，以及中国几乎所有经营管理类报章杂志都积极刊登或转载有关稻盛哲学的讲演或文章。

经稻盛先生本人授权，由我开设的“稻盛和夫新浪微博”，仅仅1年，粉丝数目就接近400万。“稻盛和夫搜狐微博”更是在开设3个月内就集聚了多达300万的粉丝。

以《活法》为代表，《干法》、《稻盛和夫的实学》、《阿米巴经营》等稻盛先生的著作十分畅销。许多出版社争相出版稻盛先生的著作。甚至盗版的《稻盛全集》之类的书籍也充斥市场。

一个外国企业家在中国产生如此广泛而持久的影响，闻所未闻。可谓“唐代鉴真东渡日本传汉学，今日稻盛西飞中国授哲学”。

但是，这一切才刚刚开始，稻盛哲学在中国的影响，同这哲学应该产生的影响相比，同社会对这种哲学潜在的需求相比，还远远不够。“稻盛热”在中国方兴未艾。

在中国出现“稻盛热”绝非偶然。原因之一就在于稻盛先生和稻盛哲学本身。

稻盛先生出身是科学家，出名是企业家，但我认为稻盛先生本质上是一位彻底追求正确思考和正确行动的哲学家。同时他还是教育家、慈善家。不仅在日本历史上、就是在整个人类的历史上，像稻盛先生这样的人物也是凤毛麟角，极为罕见。

稻盛哲学的核心是“作为人，何谓正确？”这么一句话。将作为人应该做的正确的事情以正确的方式贯彻到底，这就是稻盛先生一切成功的原点。毫无神秘之处。

稻盛先生创办企业的目的是："在追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献"。

稻盛哲学的每一项每一条，都是稻盛先生在亲身实践中的心血的结晶，都能为全体员工所共有。

另外，稻盛哲学中还包含了许多中国古代文化的精华。《孔子》、《孟子》、《易经》、《了凡四训》、《菜根谭》、《呻吟语》等中的名句格言，稻盛先生不仅常常引用，而且贯彻实行。

在这种哲学的指引下，稻盛先生赤手空拳创办了京瓷和KDDI两家世界500强企业。京瓷创建53年来，KDDI创建28年来从未亏损，而且利润率基本上都在10％以上。稻盛的企业还从不解雇一名员工。

依靠这种哲学，稻盛先生的企业成功地克服了上世纪70年代的石油危机、80年代的日元升值危机、90年代的泡沫经济危机、新世纪初的IT泡沫危机，以及2008年的金融危机，获得了持续快速的发展。

特别是，2010年2月1日稻盛先生接受日本政府的邀请，以78岁高龄出任破产重建的日航的会长。他从改变日航员工的意识着手，仅仅一年，就让日航大幅度扭亏为盈，创造了日航60年历史上最高的利润，这个利润还是当年全世界航空公司的最高利润。第二年，在大地震、大海啸、核辐射三重灾难之下，日航的利润和利润率依然攀升，创造了新的历史纪录。日航也曾是世界500强企业。稻盛先生将破产的日航迅速扭转成为一个高收益体质的企业，仅仅2年7个月日航就再次上市，创造了日本上市公司破产后重新上市的最短纪录。

稻盛先生的成就举世瞩目，稻盛先生的哲学深刻动人，让广大的中国企业家们刮目相看。

这样一位功成名遂、德高望重的老人，每次到中国来却总是那么谦虚、亲切、平易近人、处处为周围的人、包括会议的义工们着想。让

接触过他的中国人无不为之感动。

稻盛先生身上散发的魅力，以稻盛先生为塾长的盛和塾形成的巨大磁场，吸引了并将继续吸引更多的中国企业家和各界有识之士，这是必然的趋势。

《活法》是稻盛先生的代表作，这本书荟萃了稻盛哲学的精华。2004年10月《活法》在日本刚出版，我就拿到了原著。这本书太精彩了！第一次读它，我就产生了深刻的感动和强烈的共鸣。不久，日本京瓷委托我校对这本书的中文译本。2010年年初，受出版社委托，我将这本书重新翻译，在翻译这本书的过程中，我常常禁不住拍案叫绝，激动不已。直到现在，我还经常认真阅读《活法》的日文原著和中文译本，读每一节我都有感动，不同时期读同一节，亦常有新的感悟。这本书精彩纷纭，妙语如珠，百读不厌。这本书触及了人心深处的奥秘，揭示了事业成功的规律。这本书用浅显的语言所表达的深刻的思想，足以成为我们人生的指针，因为它讲述的就是人生的真理。

《活法》在日本的销量已突破100万册，在中国的销量已超过130万册，在俄罗斯、巴西等国家也已出版发行。我们广州“盛和塾”的一位企业家，读了《活法》后感动之余，一次购买了7500本，发给每位员工和公司的经销商。购买几百、几十本的企业很多很多。我想，这样的事情绝不是偶然的、孤立的。我认为这一切才刚刚开始，我坚信《活法》一定能成为常年畅销书，不仅风靡日本、中国，而且会风靡全世界。《活法》必将成为传世之作，留给我们的后人。因为《活法》中所阐述的稻盛先生的哲学和实践，是超越时代的珍贵的精神财富，是我们开拓事业、获取成功和幸福的最强大的思想武器。

稻盛先生具有敏锐的洞察力，喜欢深思熟虑，善于从复杂的现象中抓住事物的本质，善于把深刻的思想用朴实的语言表达出来。稻盛先生在30岁前后已经相当完整地、十分清晰地构建了他的“京瓷哲学”，他与全体员工一起践行这种哲学，53年间创造了惊人的业绩。

2010年1月中旬，在稻盛先生正式出任日本航空公司会长之前，我访问了京都的京瓷公司总部和“盛和塾本部事务局”，拿到了稻盛先生近15年来约400次讲演、讲话的文稿，以及稻盛先生在12年前亲自讲解的“京瓷哲学”78条的16个光盘。我花了整整一个星期，把这些光盘看了一遍，感动之余，我深深地感觉到，京瓷和KDDI这两家大企业不过是稻盛哲学的产物。而在稻盛先生出任日航会长时，在日本舆论界“日航必将二次破产”的一片喧嚣声中，我就明确断言：稻盛哲学在现实中的下一个投影，就是日航重建成功。果然不出所料，我的预言相当灵验。稻盛先生妙手回春，马到成功。稻盛哲学这一灿烂的思想之花，结出了日航重生这一丰硕的经济之果。

在《活法》中稻盛先生说：“如果要问我成功的理由，理由就是这一点。就是说，我的才能或许有限，但我拥有虽然单纯却非常有力的指针——追求做人的正确的准则。”“追求做人的正确的准则”就是成功的理由。这个结论简单得令人难以置信。事情果真如此吗？是的，真理就这么简单。简单、质朴却不同凡响，这就是稻盛哲学的魅力。

所谓“做人的正确的准则”，就是正直、勤奋、谦虚、坚强、节制、自利利他等等，做人不能太自私，不能虚伪、懒惰、傲慢、卑怯、贪婪，不能骗人，不能损人利己、损公肥私等等。这些简单的做人准则就是人类长期培育的智慧的结晶。让自己拥有一颗纯洁美好的心灵，发挥自己天赋的才能，倾注自己全部的热情，这就是人生获得巨大成果的秘诀，就是人生成功的王道，就是人生幸福的源泉。因为这种人生态度符合天道，符合宇宙的法则。

《活法》这本书还阐述了另一个重要的观点，它在更宏观的视野中，揭示了当今世界的一个深刻而巨大的矛盾，这就是科技进步、经济发展与人的精神道德的停滞或衰退之间的矛盾。这个矛盾越来越大、越来越尖锐。这种趋势不遏止，这个问题不解决，现代文明乃至整个人类会不可避免地走向衰亡。从这个意义上讲，稻盛的哲学是救世的哲学，是《拯救人类的哲学》。

亲爱的读者们，《活法》是一本罕见的、非常实用的人生教科书。如果我们细读《活法》这本书，我们就能够理解稻盛哲学的精髓。如果我们践行稻盛哲学，我们的工作一定会生气勃勃，我们的事业就一定会繁荣昌盛，我们的人生一定会光辉灿烂。

曹岫云

2013年2月28日

序言

混乱的时代中追问人生的意义

我们生活在一个不安宁的时代，世道混迷，看不清前途。物质是富裕的，精神却很空虚；衣食是丰足的，礼义却很欠缺；行动是自由的，感觉却很闭塞；只要肯努力，什么都能得到，什么都能做成，但人们却消极悲观，有人甚至犯罪或搞出丑闻。

一种压抑的气氛弥漫于整个社会，这是为什么？因为许多人找不到人生的意义和价值，迷失了人生的方向。因为缺乏明确的价值观，才导致了今日社会的混乱——抱有这种观点的人不止我一个。

针对这种现状，最紧要的就是要提出一个最根本的问题："人为什么活着？"必须从正面来回答这个问题，从而确立一种"哲学"，作为我们人生的指针。所谓"哲学"也可以称之为理念或者思想等等。

有人认为，提出并解决这样的问题，好比向沙漠撒水徒劳无益，好比在激流中打桩困难无比，但我却相信，直截了当地、单纯明快地提出这个问题具有重大的意义，特别是在鄙视劳动、热衷投机的世风之中。

如果不从根本的价值观上思考和解决问题，社会必将愈加动荡，未来必将愈加混沌——抱有这种深切的危机感、焦躁感的人也不止我一个。

在本书中，我将正面追问什么是人生的真理？生活的意义何在？人生应有的状态是什么？我将毫无顾忌地阐述我在这些重大问题上的基本思想，将我这根小小的桩打进时代的激流。

如果读者诸君能在本书中获得启示，找到生活的乐趣，度过自己幸福而充实的人生，我将感到无比的喜悦。

人生的意义在于磨炼灵魂

我们人生的意义是什么？人生的目的在哪里？对于这个人生最基本的问题，我认为必须从正面回答。我的答案是：提升心性，磨炼灵魂。

人生在世，为欲所迷，为欲所困，可以说是我们人这种动物的本性。如果放任这种本性，我们就会无止境地追求财富、地位和名誉，就会沉湎于享乐。

当然，生活需要丰衣足食，自由活动需要相应的资金，希望立身出世也是进步的动力，这些都不应一概否定。

然而，上述一切只能限于现世，再多也不能带往来世，今世的事情必须在今世清算完结。

如果说人生有不灭之物，那就是“灵魂”。当死亡来临的时候，你在今世所创造的地位、名誉、财产就得统统放弃，只能带着你的“灵魂”开始新的征程。

因此，如果有人问我：“你为何来到这世上？”我会毫不含糊地回答：“是为了在死的时候，灵魂比生的时候更纯洁一点，或者说带着更美好、更崇高的灵魂去迎接死亡。”

我们降临俗世，经受各种风浪的冲击，尝尽人间的苦乐，或幸福或悲伤，一直到呼吸停止之前，我们都不懈地、顽强地努力奋斗。这个人生的过程本身，就像磨炼灵魂的砂纸，人们在磨炼中提升心性，涵养精神，带着比降生时更高层次的灵魂离开人世。我认为这就是人生的目的，除此之外，人生再无别的目的。

今天比昨天做得好，明天又比今天做得好，每一天都付出真挚的努力、不懈的工作、扎实的行动、诚恳的修道，在这样的过程中就体现

了我们人生的目的和价值。

人生不如意事十有八九。有时我们甚至怨恨神佛，为什么只让我经历那么多的苦难？但正是这些苦难才能磨炼我们的灵魂，提升我们的人格。把苦难看作考验、看作机会，我们需要这样来思考问题。

能够把考验看作机会的人——只有这样的人，才能在有限的人生中让自己的生命绽放光彩。

所谓“现世”，是上苍赐予我们提升心性的一段时间，是上苍赐予我们磨炼灵魂的一个场所。人活着的意义和人生的价值就在于提升心性，磨炼灵魂。简单地说，就是这样。

单纯的原理原则就是不可动摇的人生指针

人的灵魂可以被磨炼，也可以被污染，人的精神可以变得高尚也可以变得卑微，这取决于我们的人生态度，就是我们准备怎样度过自己的人生。

有才无德就难免误入歧途，世上这样的人为数不少，我所在的实业界也一样，有些人唯利是图，一切以自我为中心，结果干起了违法舞弊的勾当。

有才能的人干坏事，这是为什么？有道是“才子为才所累”。有才智的人很容易迷信自己的才智而走错方向，他们可以发挥自己的才干而取得一时的成功，但只靠才干必然走向失败。

越是才华出众的人越需要人生的指针，依靠它才能沿着正确的方向前进。这指针就是我们所说的“理念”、“思想”和“哲学”。

如果缺乏这种“哲学”，人格不成熟，那么即使天资聪明，但因为“才高而德寡”，这种高才就不能用于正道，结果招致挫折。企业领导者是这样，我们每个人的人生也是这样。

我用“人格＝性格＋哲学”这个公式来定义人格。与生俱来的性格，加上在人生道路上学习到、领会到的哲学，这两者相加就形成了人格。就是说，先天的性格加上后天的哲学造就了我们的人格——我们人的精神的品格。

因此，最终决定人格的是哲学，我们总是依据哲学度过一生。哲学的根基不坚实，人格的树干就长不直，长不壮。

那么，什么是我们需要的哲学呢？用一句话表达，就是“作为人，何谓正确？”也就是父母教给小孩的简单质朴的做人道理，也就是人类自古

以来倡导的伦理道德。

京瓷是我27岁时周围的朋友帮我创办的公司，经营企业我是外行，既没有知识又没有经验，根本不知道怎样才能把企业办好，烦恼之余，我决定，姑且“将作为人应该做的正确的事情以正确的方式贯彻下去”。

这个意思就是，不可说谎，不给人添乱，要正直，不贪心，不能只顾自己等等，无论哪一条都是孩童时代家长和老师教过的——长大成人后忘了的——单纯的规范，就将这种规范作为经营的指针，作为判断事物的基准。

在企业经营方面我固然无知，但我知道做事违背道德就不可能成功，这也算是一种单纯的信仰。

这是一个最简单的基准，却又是一个很正确的原理，遵循这一原理去经营企业，就不会迷惑，就能在正确的道路上阔步前进，就能把事业引向成功。

如果要问我成功的理由，我想理由就是这一点。就是说，我的才能或许有限，但我拥有虽然单纯却非常有力的指针——追求做人的正确的准则。

作为人，是正确还是错误，是符合还是违反基本的伦理道德——我把这一条当作人生最重要的规范铭记在心，毕生坚守不渝。

当今的日本，许多人把伦理道德看作落伍的、过时的东西。第二次世界大战前，道德被错误地利用，成为军国主义思想教育的武器，第二次世界大战后的日本对此进行了反省，但又走向另一个极端，视“道德”为禁忌。但道德是人类长期培育的智慧的结晶，是规范人们日常生活必不可缺的基准。

近代的日本人以陈腐为理由排斥在过去的生活中长期积累的智慧，因为过分追求所谓的便捷而丢失了许多宝贵的、不可缺少的东西，伦理道德就是其中之一。

回归到做人最基本的原理原则，用它来规范人们的日常生活，这是现今时代的要求，追回丢失的智慧，这样的时机已经到来。

人生真理在勤奋工作中领会

那么，怎样才能提升人格呢，修身养性具体该怎么做呢？要居深山、击瀑布，进行特殊的专门修炼吗？不必。在这世俗的社会里，天天勤奋劳作就足够了。

本书后面的章节将会详细解释，释迦牟尼谈到参悟之道，其中重要一条叫“精进”。所谓“精进”，就是拼命努力、心无旁骛、埋头眼前的工作。这是提高心性、磨炼人格最重要、最有效的方法。

一般认为，劳动的目的是获取报酬，劳动不过是谋生的手段，幸福生活应该是少劳多获、多休闲、多娱乐。抱这种人生观的人甚至认为劳动是不得不干的苦差事。

然而，劳动对人具有崇高的价值和深远的意义。劳动具有克制欲望、磨炼心志、塑造人格的功效。劳动不仅是为了生存、为了温饱，它还陶冶人的情操。

聚精会神、孜孜不倦，全身心投入每一天的工作，这就是最尊贵的“修行”，就能磨炼灵魂、提升思想境界。

农夫二宫尊德生长于贫困之家，没有学问，就靠一锄一锹，从早到晚、披星戴月在田间耕作，诚实勤奋，持之以恒，精益求精，仅靠这一点，他把荒地变成良田，成就了伟业。

由于业绩出众，不久二宫尊德就被德川幕府起用，与诸侯们一起被邀至将军府中。尽管此前他没有学习过上层社会专门的礼法，但在言谈举止中照样流露出高贵和威严。

这说明，沾满汗水和泥土、辛勤劳作的“田间的精进”在不知不觉中耕耘了他的心田，陶冶了他的人格，磨炼了他的意志，将他的灵魂提升

到了崇高的境界。

全神贯注于一事一业，拼命努力，持之以恒，精益求精，人在这个过程中，灵魂自然而然获得净化，形成其厚重的人格。

劳动的尊贵价值正在这里。讲到磨炼心志，大家可能联想到宗教的修行，但是热爱自己的工作，全身心投入，只要做到这一点，就可以达到修行的目的。

拉丁语中有一句谚语，“比完成活儿更重要的是完善干活人的人格。”但是干活人的人格必须在干活中才能提升和完善。就是说，正确的人生哲学只有在拼命工作中、在汗水中才能产生，人的精神只有在日常的、不懈的劳动中才能得到磨炼。

埋头于本职工作，不断钻研，反复努力，这意味着珍惜上苍赐予的生命中的每个今天、此刻中的每个瞬间。

我常对员工们讲，必须“极度认真”地过好每天每日，人生只有一次，不可虚度。认真的程度要达到“极度”好像很“傻”，但只要坚持这种人生态度，一个平凡的人就能脱胎换骨，变成一个非凡的人物。

世间被称为“名人”、在各自的领域中登峰造极的人们，他们一定走过同样的历程。劳动不仅创造经济价值，而且提升人本身的价值。

不必脱离俗世，工作现场就是最好的磨炼意志的地方，工作本身就是最好的修行，每天认真工作就能塑造高尚的人格，就能获得幸福的人生。希望大家铭记这一点。

改变“思维方式”，人生将发生180度转变

怎样做才能使我们的人生更美好、更幸福，我用下面这个方程式来说明：

人生·工作的结果＝思维方式×热情×能力

就是说，人生和工作的成果由上述三要素相乘而不是相加得来。

首先，所谓能力，也可以说是才能、智商，多半是先天的资质，包括健康以及拥有运动神经等；而热情是指工作的干劲和努力的程度，这是后天的要素，可由自己的意志来掌控。这两者都可以从0分到100分幅度内打分。

因为是相乘的关系，有能力却缺乏热情的人，分数不高，结果不好；相反能力相对不强，但因意识到自己的不足而发愤努力，在人生和工作中充满燃烧般的热情，这样的人取得的成果，遥遥领先于那些有能力的懒人。

而三要素中最重要的是“思维方式”。甚至可以说“思维方式”决定了人生的结果。“思维方式”这个词有点笼统，它是指人的心态，人对于人生的态度，也包括前面讲到的哲学、理念和思想等等。

为什么“思维方式”最重要，因为它有正负，它可以低于零分，可以从负100分到正100分范围内打分。

因此刚才也讲了，能力强，热情高，但“思维方式”的方向错了，“思维方式”是负值，因为三者是相乘的关系，结果就导致一个相应的负值。

说出来不怕大家笑话。我大学毕业正逢就业困难期，因为没有门路，多次就职考试都不被录用。既然无法正常就业，不如干脆去当一名“知

识型黑社会成员”。在这个弱者吃亏的不合理社会中，加入讲究义气人情的黑社会或许更有出息。当时我就抱有这种扭曲的心态，相当认真地思考过这个问题。

当时如果真的走上那条路，我可能会成为一个小小的黑帮头目，略有名声，然而在那样一个组织里不管多么强悍，因为“思维方式”是扭曲的、是负值，就不可能有一个幸福的人生。

那么正面的“思维方式”是什么呢？这个问题不必想得太复杂，用常识判断就行。

总是积极向上；有建设性；有感恩心；有协调性、善于与人共事；性格开朗、对事物持肯定态度；充满善意、有同情心、关爱心；勤奋；知足；不自私、不贪欲；等等。

这些语汇似乎都是老生常谈，是小学教室里贴的标语，是简单的伦理观、道德律。但是正是这些，才是绝对不可忽视的真理，我们不仅要用头脑去理解，而且要让它们占据我们的心灵，变成我们的血肉。

“心想事成”是宇宙的法则

时刻不忘上述正面的“思维方式”，发挥天赋的能力，倾注全部的热情，这就是人生获得巨大成果的秘诀，就是人生成功的王道。因为这种人生态度符合宇宙的法则。

佛教里有“思念造业”的说法，所谓“业”就是“因”，就是产生现象的原因。就是说，“心中所想”就是原因，这种原因产生的结果，会在现实中出现。所以，你心中想什么，你思考的内容，非常重要。佛教就是教导人们思想中不可掺杂邪念。主张“积极思考”的哲学家中村天风先生，出于同样的理由，也告诉我们“决不可在心中筹划邪念。”

你心中描画怎样的蓝图，决定了你将度过怎样的人生。强烈的意念，将作为现象显现——请你首先铭记这个“宇宙的法则”。有人认为我这句话过于神秘而不肯接受。然而，这是从我至今为止的、各种各样的切身体验中产生的、让我确信的绝对的法则。

就是说，你心中想的是好事，是善念，你的人生就将是美好的；你总动坏脑筋，充满恶念，你的人生就不会顺畅。这条法则在宇宙中发挥着它的作用。因为“心中所想”不会立即产生结果，所以人们不太容易理解这条法则，但从20年、30年这样的长时段看，这条法则灵验得很，大多数人的人生就是他自己常在心中描绘的那种景况。

因此，让自己拥有一颗纯洁美好的心灵，这是我们思考如何度过人生时的一个大前提。因为一颗美好的心灵——特别是“为世人、为社会做奉献”的思想，就是这个宇宙本身的意志。

宇宙中存在一股力量，它要让万物进化发展、变得更加美好。我们可以称这股力量为“宇宙的意志”。如果顺着“宇宙的意志”产生的潮流而

动，我们的人生就会带来成功和繁荣；如果逆着这潮流而动，就必然走向没落和衰退。

所以要让世间万物更加美好，抱着这样的利他之心、关爱之心不懈地努力，那就是顺应了宇宙的潮流，就能度过幸福的人生。相反，憎恨、嫉妒他人，只想自己占便宜，充满利己之心的人，他们的人生将越发糟糕。

贯穿于整个宇宙的所谓“宇宙的意志”，充满着关爱、真诚以及和谐，它要让万物都各尽其能，让整个宇宙都朝着更好的方向成长发展。这个论断从宇宙物理学的“大爆炸”理论可以得到有力的佐证和解释。

这个问题将在本书后面的章节中详细阐述，这里只作简单的说明。宇宙的起源，只在于少量的基本粒子，这些基本粒子通过大爆炸而结合，构成质子、中子、介子，由它们再构成原子核，再同电子结合，形成最初的原子——氢原子。

然后又有各种各样的原子乃至分子生成，再由它们组成高分子，最终诞生了人类这样的高等动物。对这种宇宙进化的状况了解得越多，我们就越不能不认为，存在着一种“伟大之物”的意志，正是它促进了万物的生长发展。

我长期从事产品的开发制造，在这过程中，我常常切实地感觉到这种“伟大之物”的存在，接触到它莫大的睿智，依靠它的指引，我才开发成功了各色各样的新产品，才在人生道路上顺利地走到今天。这么讲一点也不夸张。

京瓷最初开发的陶瓷叫做“精密陶瓷”，广泛应用于电脑、手机等高科技产品。在“精密陶瓷”的技术开发上，京瓷在世界上处于领先地位并不断有新的突破。然而，在陶瓷方面我原来完全是外行，大学的专业是石油化学、有机化学。因为就职无门，才不得不进了京都一家制造属于无机化学的绝缘瓷瓶的企业。

除了我缺乏有关陶瓷的基础知识和专业技术之外，这家企业又持续亏损，只有非常简陋的研究设备和仪器。我只好天天进到现场，专心研究进行各种实验。

然而就是在这种情况下，没有多久，我居然开发出了一种全新的材料。

这种材料一年前由美国GE公司的研究所在全世界首次合成成功。而我开发的材料，在结构上与GE公司的材料完全一致，而合成方式又与GE完全不同，就是说我的合成方法也是世界独创的。

没有使用精密设备按严格的顺序开展实验，在京都一家破旧的电瓷瓶工厂，一个初出茅庐的研究员，赤手空拳，居然做出了与世界一流的GE公司相匹敌的科研成果——这好比中彩，是偶然的幸运。但是，令人不可思议的是，这样的幸运后来竟然接二连三。我离开这家企业创建京瓷后，这种幸运让我和我的公司获得了快速的发展。

不断带给人类睿智的“智慧的宝库”

这是为什么呢？我认为这既不是偶然的幸运，也不是我的才能带来的结果。不妨设想，在这个世界上，在这个宇宙的某个地方，存在着“智慧的宝库”（真理的宝库），我们在无意识中从那里汲取了隐藏的智慧，激起我们思想的闪光和创造的灵感。

这“智慧的宝库”又可称为“睿智之井”。它的所有者不是我们人类自身，不妨假定它是藏匿于上苍或宇宙之中的普遍的真理，正因为接受了这种真理和智慧，人类才有技术的进步和文明的发达。而我也是因为全身心沉浸于研究，才触及了“睿智之井”的一端，发挥出创造性，获得了成功。

后面的章节里我还会谈到我创立的“京都奖”，表彰在各个领域为人类做出开创性成果的研究人员。同这些研究人员接触以后，令我惊讶的是，他们无不同我一样，都有过宛如接受神灵的启示、产生创造性灵感的瞬间。

这种创造性的瞬间，都是人们在忘我的、反复深入的研究中，在片刻的休息时，甚至在睡梦中获得。爱迪生在电气和通信领域做出了各种划时代的发明，也是因为他做出了非同寻常的努力，而从“智慧的宝库”获取灵感的结果。

在回顾这些伟大先贤们的功绩时，我深信，人类就是这样，从“智慧的宝库”中获取智慧和技能，将它们作为创造力的源泉，使生产进步、文明发展。

那么，怎样才能打开宝库之门获取智慧呢？除了倾注燃烧般的热情、持续付出真挚的努力之外别无他法。就是说，要想获得成果，必须怀

抱善念拼命努力，对于这样的人，神灵才肯给予他火炬，照亮他的前进之路，才会从“智慧的宝库”中授予他一束光明，让他走向成功。

如果不是这样，就无法说明为什么缺乏知识、技术、经验、设备的我，竟然能够做出世界一流的发明创造。当时的我没日没夜，废寝忘食，抱着无论如何也必须成功的强烈愿望，埋头于研究开发，热衷的程度达到了“痴狂”。

我想，作为我努力的回报，我获得了若干“智慧的宝库”中储存的睿智。

严格自律的“王道”人生观

“智慧的宝库”是我创造的词汇，也可称之为“宇宙的摄理”或“造物主的睿智”。总之，是这种大智慧不断指引人类走向成长和发展。

然而，近年来我产生了一种忧虑，人们似乎迷失了前进的正确方向，或者说，人们误用了从“智慧的宝库”中获取的智慧，走向了错误的方向。而其元凶，在于人们丧失了正确的人生“哲学”。

就是说，人类依靠科学技术构筑了高度的文明，享受了富裕的生活。然而在这方面的成功，却导致了另一种结果，就是人们忘记了人的精神、人的心灵的重要性。从而引发出新的问题，比如破坏了地球环境。

我认为，由于科学技术的进步，人类已经插手于“神业”，开始自由地应用这种“神业”。过去只有神才可以使用的高度的技术、智慧，人类却认为这已经为自己所有，可以自由放任地使用。这种恶因产生的恶果，表现出来的就是环境的破坏。

例如，氟利昂破坏了臭氧层；农药、肥料污染了土壤和河流；二氧化碳的过度排放招致地球变暖；二噁英等环境激素对生物的影响威胁到我们生存的地球环境，甚至威胁到我们人类本身的生存。

这是因为本来应该引导世间万物走向幸福的智慧被用错了方向，曾经用来促使人类进步的武器，现在开始伤害人类自己，并可能毁灭人类。

正如前述的“人生方程式”所示，不管我们具有多高的技术和智慧（相当于方程式中的能力），也不管我们拥有多高的热情，如果我们忘记

了努力去提升思维方式——哲学、理念、思想——那么其结果必将给地球带来巨大的灾难。

因此，追求正确的人生观，追求做人应有的姿态，已经不是我们个人的问题了。为了拨正人类前进的方向，为了把地球从毁灭的道路上拯救出来，我们每一个人都必须重新审视自己的人生态度。

为此，必须对自己的人生态度提出更高的标准，并不断严格自律。勤奋、诚实、认真、正直……严格遵循这些单纯的道德律和伦理观，将这些作为自己不可动摇的人生哲学和人生态度的根基。

树立作为人应有的正确的人生观，尽力贯彻到底，这才是人生的“王道”，它不仅能够指引我们每一个人走向成功和辉煌，而且可以给我们人类带来和平与幸福。希望大家把本书作为确立正确人生态度的启蒙书。

第一章　实现理想

只有主动追求的东西才可能到手——一条人生法则

世事难遂人愿——对于人生中发生的各种事情，我们无意中就会产生这种看法。然而，正因为我们有“事不遂愿就是人生”的想法，才导致了“事不遂愿”的结果。因此，不如意的人生，就产生于你自己消极的想法。

一个人的人生就是他思维的产物，许多成功哲学都这么强调。从我自己的人生经验出发，我把“心不唤物，物不至”作为自己坚定的信念。就是说，只有自己内心渴望的事情，才能将它呼唤到可能实现的射程之内。首先要明白“心不想，事不成”。

换句话说，一个人心中描绘的事情或心中的愿望，会如愿地在其人生中出现。因此要想做成事情，首先要思考“要这样、必须这样”，这种愿望比谁都强烈，热情达到燃烧的程度，这比什么都重要。

我第一次切身感受这个道理是在40多年前，第一次听松下幸之助先生的讲演。当时的松下先生还没有像后来那样被神化，我也刚开始创业，还是一名默默无闻的中小企业的经营者。

当时松下先生谈到了著名的“水库式经营”。未建水库的河流，遭逢大雨，就会引发洪涝，而连日干旱，河水就会枯竭。因此要建水库蓄水，使水量保持在一定范围之内，免受天气和环境的影响。企业经营也一样，景气时要为萧条期做好储备，经营应该留有余裕。

听松下先生这么讲，挤着几百名中小企业家的会场里，不满的声音如波纹般传开。我坐在后面，明白这些牢骚的内容。

“说什么呢？正因为没有余裕，所以大家才每天挥汗如雨、恶战苦斗，如果有余裕，谁愿意如此辛苦呢？我们想听的是怎样才能建水库，而你现在只是强调建水库的重要性，有什么用呢？”

在交头接耳的埋怨声中讲演结束，开始答疑，一位男士站起来，表达了这种不满：“如能实现水库式经营，当然很理想，但现实是做不到。怎样才能做到，如果不教我们具体的方法，说这些有什么用呢？”

听到这个问题，松下先生温和的脸上露出一丝苦笑，沉默片刻，他便自言自语道：“那方法我也不知道，尽管不知道，但必须要建水库，你必须得这么想。”听松下如此回答，全场一片哗然。几乎所有人都认为松下先生答非所问，因而感到失望。

然而，我却既没有失笑更没有失望，不仅如此，我受到了莫大的冲击，犹如电流通过全身。我一时竟有些茫然失色，因为我感觉到，松下先生的话对我而言，是极为重要的真理。

睡也想、醒也想，持续强烈的愿望最重要

“你必须得这么想”——松下先生自言自语说出的这句话，传递了一个真理：“首先得想”这很重要。造水库的方法因人而异，不存在千篇一律的办法可教，但是，首先得有建造水库的强烈愿望，这种愿望是一切事情的开始。松下先生想表述的肯定是这个意思。

就是说，如果你内心不予呼唤，方法也不会来，成功也不会来。因此，首先得具备强烈而切实的愿望，这一点最重要。这种愿望成为起点，最终定能实现。一个人的人生，和他内心描画的蓝图一样。愿望就是种子，为了在人生这个庭院里扎根、长茎、开花、结果，种子是一切的开始，是最重要的因素。

这个贯穿我们一生的、时隐时现的真理，在松下先生有点踌躇的喃喃自语里，我初次感受到，尔后又在自己实际的人生经验中进一步学习、领会和掌握。

但是愿望要变为现实，普通程度的、随便想想的愿望是不够的，必须是“非同寻常的、强烈的愿望”，这一点很重要。“如果能那样该多好啊”这种淡然的、可有可无的、不迫切的愿望不行。愿望强烈的程度，促使你睡也想、醒也想，一天24小时不断地思考，透彻地思考。从头顶到脚底，全身充满了这种愿望，如果从身上某处切开，流出来的不是血，而是这种“愿望”。抱着这样的愿望，聚精会神地、一心一意地、强烈而透彻地进行思考，这就是事业成功的原动力。

能力和努力程度几乎相同的人，有的成功了，有的失败了，他们的区别在哪里？人们立即会说，那是因为运气、因为命运，但是我却认为，原因在于他们所持的愿望在高度、深度、热度、大小程度上的差异。

我这么说，有人或许不赞同，认为我的说法过于乐观。但是，废寝忘食，思考、再思考、透彻地思考，这可不是简单的行为，必须持续抱有不同寻常的、强烈的愿望，乃至不知不觉中让这种愿望渗透到潜意识之中。

在企业经营里，特别是要开展新事业，要开发新产品时，用头脑思考一下，多数人的判断是“这很难啊，不大可能成功”。如果一味顺从这种“常识性”的判断，那么“可能”也会变成“不可能”。如果真的想要做成一件新的事情，不可或缺的首先就是“强烈的愿望”。

要将不可能变为可能，首先需要达到“痴狂”程度的强烈愿望，坚信目标一定能实现并付出不懈的努力，朝着目标奋勇前进。不管是人生还是经营，这才是达到目的的唯一方法。

将要实现的状态以“彩色”在头脑中呈现

事业成功的母体是强烈的愿望。这是一种不太科学的说法，有人会把它贬为“精神论”。但是持续地思考、透彻地思考，你就会在事情还未发生前，就已经“看见了”它的结果。

就是说，不仅要有“想这么干”、“想做成那样”的强烈愿望，而且要在头脑里反复周密地推敲这个愿望实现的具体方法，将这个愿望实现的过程预先在头脑里进行模拟演练。就像下象棋，可走的棋步有几万种之多，通过一次次排练，在棋谱中消除错误的方法。这样就可以拟定出切实可行的计划。

思考推敲、反反复复、孜孜不倦，在这个过程中，通向成功的道路变得清晰，仿佛你已经走过一遍。开始只是梦想，梦想逐步接近现实，然后梦想与现实之间的界限消失。梦想似乎已经实现，梦想实现时、完成时的那种状态在头脑里，或者在你的眼前鲜明地显现出来。

用黑白显现还不够，还要让它呈现更接近现实的“彩色”——更逼真、更自然的状态。正如体育运动中的“意象训练”一样，意象充分浓缩的结果，就能看见“现实的结晶”。

反过来说，对要做的事缺乏强烈的愿望，缺乏深入的思考和认真的模拟演练，没有在事先清晰地看到事情完成后的状态，那么在人生中、在创造性的工作中就很难取得成功。

比如，在开发新产品时，满足客户在规格、性能方面的要求当然是必要的，但仅仅如此还不够。新产品必须达到一种理想的水准，就是你在事先反复思索、模拟演练时所“看见”的那种完美的状态。否则，即使达到了客户要求的标准，也不是好产品。这种低水准的产品无法得到市场的普遍认可。

以前，一位与我同年的名牌大学毕业的研究员，他与部下经过几个月的艰苦努力，做出了一件新产品。但我只看了一眼，就冷冷地说了一句“不行”，退还给他。

“为什么不行！这个产品的性能完全满足客户的要求啊。”他很不服气地顶撞我。

“不对！我期待中的是更高水平的产品，首先颜色就太暗淡。”

“你也是技术出身，什么颜色不好，请不要讲这种带情绪的话。这是工业品，请给予科学的、合理的评价。”

“不管情绪不情绪，我原来头脑里看见的就不是这种灰暗的陶瓷。”

因此不行，我命令他们重做。他们付出了辛苦、产品却被退还时他们心中的怒气，我都知道，都能体会。但是不管怎么说，做出来的东西与我事先想象中看到的东西有明显的差距——虽然仅仅是外观上的差距。

后来，他们经过反反复复的试验，最后终于成功地做出了非常理想的产品。

当时我强调要做出“会划破手”的完美无缺的产品。理想的、没有任何瑕疵的、无可挑剔的产品，让人不忍心用手摸一摸而玷污它。如果冒犯它，“手就会被划破”。

我小时候，父母经常用“会划破手”这一形容。当一个非常理想的完成品呈现在眼前时，人们欣赏它，出于对它的敬畏之心，犹豫着，甚至不敢用手去碰它。此时我父母就用“会划破手”来表达。

这一形容我也常常在无意中脱口而出。“已经好得不能再好了”，在我确信这一点之前，我将不惜任何努力。

对于瞄准“创造”这一高山之巅目标的人们而言，这种态度非常重要，甚至是他们必须承担的义务。

只要思考达到每个细节，目标就一定能实现

当然，不仅在工作中需要这种态度。在我们的人生中，想要做成某件事，我们首先要描画它的理想状态，然后把实现它的过程在头脑里模拟演练，一直到“看见”它的结果为止。换言之，就是对这件事持续抱有强烈的愿望。

首先敢于设定很高的合格线，然后反复思考推演，在头脑里让理想和现实完全重合。这样做就可以取得令人满意的、出色的成果。

有趣的是，事先能够清晰看到的事物，最后一定能以“完美无缺”的状态出现。相反，事先形象模糊的事物，即使做出来，也达不到“完美无缺”。这是我在人生的各种经历中体验的事实。

在DDI（即现在的KDDI）开展手机事业时也是这样。当我预言“手机时代即将到来”时，周围的人都持否定观点，都摇头说那不可能。

“不管何时、何地、与何人”都可以用手机交流的时代一定会到来。从小孩到老人，所有的人在出生时就会配备一个电话号码，那样的时代在不久的将来必定到来。不管我的解释多么清楚，董事们却不相信，认为我的观点太可笑。

然而，那时候我已经“看见了”将会出现的情景。手机这一隐藏着无限可能性的产品，它将以何种速度、在什么范围内普及，它以什么价格、用多大的尺寸在市场上流通，这样的情景已在我头脑里清晰地呈现，我事先都“看见了”。

为什么呢？因为通过京瓷所从事的半导体零部件事业，当时我对半导体技术革新的速度、半导体产品的尺寸以及成本变迁已经具备充分的

经验，由此类推，我对手机这一新产品的市场预测，就能达到相当高的精确度。

不仅如此，我还清楚地预测并设定了将来手机的通信费用：使用手机的合同费是多少，基本话费是多少，通话费的价格是多少等等。当时的事业部长，将我预测的数据在笔记本上作了记录。等到手机业务正式开始的时候，他翻看那些记录，发现我的预测和实际发生的收费体系几乎毫无差异。

不限于手机，凡是产品和服务价格的设定，通常都必须考虑市场的供需平衡，考虑投资额的回收，通过复杂和精密的成本测算才能推断出来。而在这一切发生之前，我却连服务费用也已经事先指明。“简直是神灵附身！”那位事业部长惊得目瞪口呆。其实我不过是事前“看见”了而已。

就这样，事先考虑到事情的每个细节，让它们在头脑里形成清晰的印象，那么，毫无疑问，事情就一定能成功。就是说，你事先能“看见”的东西就能做成，“看不见”的东西就做不成。因此，如果你祈愿要做成某件事，你就要把它变成强烈的愿望，一直思索到你能清晰地“看见”这件事成功时的印象为止。

你想要做某件事，产生这种愿望本身其实就是一个证据，证明你具备将这种愿望变为现实的潜在力量。人们不会去做自己力不能及的事情，不会产生超越自身能力的、不切实际的愿望。

所以，如果你自己能够描绘成功的过程和情景，那么你的成功概率就极高。闭上眼睛想象成功的景象，如果它在你头脑里能形成清晰的、符合逻辑的印象，那么你就一定能成功，你的愿望就一定能实现。

成功需要缜密的计划和精心的准备

要向史无前例的、谁也没涉足过的事业发起挑战，不可避免地会遭到周围人的反对或抵制。但是，如果在自己的心中具备“能够成功”的坚定信念，而且能够描绘理想实现时的景象，那么就应该大胆地将你的构想展开。

构想这东西不妨大胆得过点头，基于这样的“乐观论”，展开想象的翅膀，同时将周围的乐观派集结起来，他们会让你的主意、点子产生飞跃。

以前，我在冒出新想法、新点子时会召集干部征求意见，“我闪过这样的念头，你们以为如何？”每当此时，那些一流大学出来的优秀人才总是反应冷淡，他们总是告诉我，我的想法是多么脱离实际，多么缺少根据。

他们的意见自有一面之理，他们的分析也相当敏锐，然而他们列举的全是“不能成功”的消极理由。再美好的想象之花，经他们冷水一浇，也难免萎缩凋零。本来可以做成的事情也做不成了。

经过几次这样的教训以后，我就更换了商量的对象。每当要开展新的、难度大的工作时，就不找那些头脑聪明、却将聪明头脑用于悲观分析的人商量，而找一些理性不足、感性有余的人，这些人对我的提案总是很有兴趣，总是赞同：“很有意思，一定要试试。”我就将他们集合起来商讨大事。或许有人认为我这种做法太荒唐。但是在事情的构思、构想的阶段，恰好需要这种由乐观派营造的乐观气氛。

但是将构想转到具体计划时，情况就完全不同了。这时应该基于“悲观论”，设想各种可能出现的风险，进行仔细、慎重的分析，制定周密的计划。大胆和乐观归根结底只是在构想的阶段有效。

然而，到了计划付诸实行的阶段，就要再次强调“乐观论”，坚定地采取行动。就是说“乐观构想、悲观计划、乐观实行”，这是成就事业、变理想为现实时必须的态度。

这个道理，冒险家大场满郎先生的高见值得参考。大场先生是全世界第一位单独徒步穿越北极和南极的人。因为京瓷为他这次冒险旅行提供了产品，为了表示感谢，大场先生专门拜访了我。

一见面，我开口就赞扬大场先生冒险犯难的勇气。但大场先生却露出尴尬的神色，并立即否定：“不，我并没有那么神勇。正好相反，我是一个胆小怕死的人。正因为胆怯，我就不能不作细心周到的准备，恐怕这才是我成功的原因。如果冒险家一味大胆，我认为那就是他直接的死因。”

听他这么讲，我非常敬佩，不管什么事业，能成为成功者必然与众不同，因为他们手中握有真理。缺乏以小心、谨慎、周密为基础的所谓勇气，不过是蛮勇而已。这就是一代冒险家大场先生想要说出的真理。

生病领悟真理

到此为止，我阐述的是一条人生的大原则：人生是随人的心态的变化而变化。这原则是我在痛苦煎熬中领悟的，实际上我的人生曾遭遇一系列的挫折和失败。

年轻时我干什么都不顺畅，希望屡屡落空。为什么我的运气这么差、这么倒霉呢？我的人生为什么如此不顺呢？难道老天也抛弃我了吗？我牢骚满腹，怨天尤人，愤世嫉俗。在反复的挫折中，我逐渐有了一种领悟，所有这一切苦难都是由我自己的心态所引起、所招致的。

最初的挫折体验是初中升学考试失败，接着我就染上了肺结核。当时肺结核是不治之症，而且我的两位叔父、一位叔母都因患结核而去世，我们的家庭成员被人称为“肺结核家属”。

“不久我也会吐血而死吧”——我幼小的心灵经不起这可怕疾病的打击，抱着持续低烧的疲惫身躯，我的情绪极度低落，躺在病床上，十分绝望。

这时邻居家的大婶看我可怜，借给我一本书，是“长生之家”的创始人谷口雅春写的《生命的实相》，大婶说：“你读一读吧。”

对于一个刚刚小学毕业的孩子来说，理解这本书的内容有点难度，但这时候的我急于寻求救星，虽然似懂非懂，却贪婪地阅读起来。终于，我读到了这么一句：“在我们的心中有吸引灾难的磁石，我们生病是因为我们有一颗吸引病菌的脆弱的心。”我的眼睛死死盯住这句话。谷口先生用了“心相”（心态、心的样相）这个词。人生中遭遇的一切事情都是由自己内心的磁石吸引而来，疾病也不例外，一切都不过是自己的“心相”在现实中原封不动的投影而已。

病也是心的投影，这个说法有点苛刻，但这却震撼了我的心灵。我的叔父患上结核，住在我家的偏房疗养时，因为我太害怕感染，所以每当经过叔父的房间时，我总是捏紧鼻子快速跑过。而我父亲却在叔父身边护理，尽心尽力。同时，我哥哥也认为“哪会那么容易染上！”坦然处之。就是说，只有我对亲戚患病特别敏感，特别忌讳，避之唯恐不及。

或许是天罚吧，父亲和哥哥什么事都没有，唯独我感染了。原来如此啊！我想。一颗企图逃避的心，一颗厌恶疾病的、脆弱的心最终唤来了灾难。正因为恐惧，结果将恐惧的事引到了我的身上。一颗消极思考的心引来了消极的现实。痛苦让我开始醒悟。

果然如此！心相就是现实本身。少年的我被谷口先生的话深深打动。我认真反省自己的行为，暗暗发誓今后心中要努力去想好事。然而，众生凡人可悲之处就在于此，就是说，心相、心态这东西实在不易改变，所以坎坷的、曲折的人生还将继续。

心态决定命运

谢天谢地，我的肺结核总算治愈了，可以回校读书了。然而，失败挫折与我的缘分仍然未断。考大学第一报考志愿没考上，只好进了一所地方大学。虽然大学学习成绩优秀，但毕业时，正逢朝鲜战争结束，由于战时特需而带动的经济景气告一段落，经济陷入萧条。我没有背景，没有门路，就职考试屡试不中。我们这些地方新办大学的毕业生，有时甚至连面试的机会都没有。我不禁诅咒世道不公，感叹自己命运不济。

我这个人为什么就这么命苦呢？买彩票，前后的号码都中奖，单单我的不中。反正再努力也是徒劳，我的心渐渐向坏处倾斜。前面已提到，我练过空手道，学了一点本事，不如干脆参加黑社会吧！之后我曾在闹市区一家黑社会组织门前徘徊。

最终，在一位大学教授的帮助下，我总算进了京都一家生产绝缘瓷瓶的工厂。进去后才知道这家企业非常破旧而且面临倒闭，工资迟发是家常便饭，而经营者一族还内斗不断。

好不容易进入的公司却是这种状态，和我同期进去的几位大学生一见面就发牢骚，每天商量的就是何时辞职。不久他们找到了新的工作，相继辞职而去，最后只剩下我孤家寡人。

人是很奇怪的，一旦被逼入进退维谷的境地，反倒想开了，轻松了。既然怨天尤人无济于事，不如将心境来个180度大转变，干脆把精力投入工作，全身心沉浸于研究吧。于是我把锅碗瓢盆都搬进了实验室，逼迫自己天天专心做实验。

作为心境变化的反映，研究成果也开始显现。看到好成果上司就表扬我，这促使我更加投入，于是又产生了更好的结果。由此进入了良性

循环。

这样，我用自己独特的方法，在日本首次合成并开发成功了一种新型陶瓷材料，用在电视机显像管的电子枪上，那时电视机还刚刚开始普及。

周围的人开始对我刮目相看。我感到了工作的意义和生命的价值，至于工资迟付的问题也已经不再介意。这一阶段我掌握和积累的技术以及取得的业绩，成为我后来创办京瓷公司的重要资本。

在改变自己心态的瞬间，人生就出现了转机。此前的恶性循环被切断，良性循环开始了。在这个经验中，我明白了一个真理，就是人的命运绝不是天定的，它不是在事先铺设好的轨道上运行的，根据我们自己的意志，命运既可以变好，也可以变坏。

就是说，自己身上发生的一切事情，都是由自己的心制造出来的，这是一条根本性的原理。经过各种挫折和曲折，我终于明白了这个贯穿于人生的真理，这一真理刻进了我的心底。

经历人生的大起大落，明白了自己的命运由自己的双手开拓，即使是这样的智者，他们的幸与不幸，人生的低谷与高峰，毫无例外，也是由他们自己的“心相”招致的。自己撒下的种子，必定会在自己身上开花结果。

不错，命运这东西，在我们的人生中俨然存在，但是它不是人力无法抗拒的“宿命”。命运可以随着我们心态的改变而改变。唯一能改变命运的就是我们的心，人生由自己创造。这层意思在东方思想里用“立命”这个词来表达。

思想是画笔，人生是画布，人的思想不同，人生的画卷也不同。改变你的心态，你人生的色彩可以绚烂夺目。

锲而不舍干到底，结果只能是成功

只有坚信自己可能性的人，才能开创新事业。所谓可能性，就是“未来的能力”。只凭现有的能力来判断行还是不行，就永远无法成就新的事业，不能完成高难度的工作。

相信自己的可能性，给自己设立一个超出现有能力的高目标，竭尽全力在未来某一时刻达成这个目标。这时需要的是让“思维之火”不停燃烧。这样做不仅能获取成功，而且同时可以提升自己的能力。

京瓷初次接到IBM大笔零件订单时，其规格要求之苛刻简直令人难以置信。当时一般的规格要求只用一张图纸，但IBM却有整整一本，内容周密而且严格。几次试做都不成功。经过努力，我们自认为做出了符合规格的产品，结果却被打上不合格品的印章悉数退回。

尺寸精度比通常要求高出一个数量级，公司连测量这种精度的仪器也没有。说实话，凭我们的技术恐怕很难完成，我心里也多次动摇过。但是，当时的京瓷还是一个毫无名气的中小企业，做好IBM这个订单，对于提高京瓷的技术水平，扩大京瓷的知名度，是一个前所未有的良机。我激励有畏难情绪的员工，指示他们全身心投入，做好一切该做的事情，将拥有的技术全部注入。然而，进展仍不顺利。

项目的技术人员束手无策，茫然立于陶瓷炉前。我问道：“你向神灵祈求了吗？”正所谓“尽人事，待天命”。我想说的是，你是否已经用尽了你的全部力量。

经过反反复复、异乎寻常的努力，我们终于做出了满足客户苛刻要求的完美无缺的产品。工厂连续两年多满负荷生产，数量巨大的成品全部按照交货期顺利出货。当送走装满产品的最后一辆卡车时，我不禁感叹：“人的能力无限啊！”

目标看似高不可攀，但决不退缩，倾注热情，拼命钻研。这样做，就会把我们的能力提高到连我们自己也吃惊的地步。换种说法，沉睡在我们身上的巨大的潜在能力迸发出来了。

所谓“不可能”，只是现在的自己不可能，对将来的自己而言那是“可能”的。应该用这种“将来进行时”来思考。要相信我们具备还没有发挥出来的巨大力量。

那时我承接的项目，往往远远超出当时自己的技术水平。这或许是“轻率的承诺”，但却是我惯用的“手段”。从创业开始，我就主动承接连大公司也不敢接的困难课题。因为我们是刚起步的弱小的新企业，不这样做就根本接不到订单。

大企业拒绝的、需要高技术的工作，我们当然也做不来。但“不能”两个字我绝对不说出口。我也不用“可能行吧”这种暧昧的口气。而是鼓足勇气，斩钉截铁地说：“行！我们能做。”果断接下高难度的项目。每当此时，部下就露出困惑的神色，要打退堂鼓。

这时候，我总是信心百倍，认为“一定能做好”。我满腔热情鼓励大家动脑筋、出点子，而且告诉大家，这事如果做成对公司发展将有多大的贡献。让所有参与项目的人都积极迎接挑战。

尽管如此，事情却并不因此而一帆风顺。在碰到困难时，我这样激励大家：

“认为已经无能为力了！已经黔驴技穷了！这不过是前进过程中的一个时点。坚忍不拔，使出浑身解数，绝对能成功。”

的确，把明知“不可能”的事，作为“可能”承揽下来，这等于“撒了谎”。但是，从这个“不可能”的时点出发，拼死努力，最后神灵也出手相助，事情圆满完成。最初的“轻诺”、“撒谎”催生出了活生生的业

绩。我就这样接二连三将不可能变为可能。换句话说，衡量自己的能力要用“将来进行时”，用这种积极的态度对待工作。

持续努力，变平凡为非凡

“遗传基因学第一人”筑波大学名誉教授村上和雄先生，针对所谓“火灾现场的爆发力”这一现象，曾做过简单明了的解释。“在极限状态迸发出的人的巨大能量，为什么平时总是‘休眠’呢？因为管理这部分功能的遗传基因，平常处于OFF状态，只要把它的开关置于ON状态，那么，即使在通常情况下，人们也可以发挥出类似‘火灾现场的爆发力’那样的巨大的力量。”

但是，要进入ON状态，即开启这种潜在能力，“正向考虑”、“积极思考”等这类向前进取的精神状态，作用巨大。思想的力量能够大大拓展人们的可能性。这一点，已经在遗传基因的层面上获得了证明。

人的可能性究竟可以拓展到什么程度？凡是在人的头脑里出现“想要这样做，想做成这样”的愿望时，从遗传基因层次上讲，这种愿望大体上都在可能实现的范围之内，就是说我们人具备把自己的想法变为现实的潜在能力。

不过，志向高远固然重要，但要实现它，却需要一步一个脚印、踏实认真的努力。

当京瓷还是街道工厂时，面对不满百人的员工，我反复诉说“豪言壮语”——一定要把公司办成世界第一的公司！在当时这或许是遥远的梦想，但同时又是我心中怀抱的非实现不可的愿望。

但是，眼睛可以眺望高空，双脚却必须踏在地上。梦想、愿望再大，现实却是每天必须做好单纯、甚至枯燥的工作。在昨天的基础上前进一毫米、一厘米都要挥洒汗水，把横亘在面前的问题一个一个地解决。

“每天重复这琐碎的工作，成为世界第一要等到何年何月？”梦想与现实之间巨大的落差常令人烦躁不安。然而，人生就是“今天”的不断积累，就是“现在”这一刻的不断延续，如此而已。

此刻这一秒的积累就是一天，今天这一天的积累就是一周、一月、一年。当意识到的时候，我们已经登上了原以为高不可攀的山顶——这就是我们人生的状态。

即使你急功近利，明天也不可能跨越今天提前到来。到达你向往的目的地，没有“一跨千里”即刻可到的捷径。千里之行，始于足下。要实现远大的理想，只能靠一步一步、一天一天踏实努力的积累。

然而，不错过今天，认真工作就能看清明天，明天再认真工作就能看清后面的一周，一周认真工作，就能看清后面的一月……就是说，即使你不去探索遥远的将来，只要全神贯注于眼前的每一个瞬间，以前看不清楚的未来的景象就会自然地呈现在你的眼前。

像龟兔赛跑一样，我自己就是这么一天一天踏踏实实走过来的。公司在不知不觉中成长壮大，我也走到了今天的这个位置。

与其莫名其妙为明天而烦恼，与其苦思冥想去制定长远的计划，还不如全力过好今天这一天。这才是实现理想最切实的方法。

天天钻研创新，孕育巨大飞跃

我不太欣赏才子，因为才子往往忽视“今天”。才子自恃才高，凭着对前景似是而非的理解，就厌烦像乌龟那样认真过好每一个今天，总想如兔子般寻找最短距离。但过于急功近利，就往往会在意料不到的地方驻足不前。

迄今为止，不少优秀聪明的人投奔到京瓷的门下，但偏偏就是这些人，据说因为看不到公司的前途而辞职。结果留下来的，不少是头脑不够灵活、平凡、连跳槽也缺乏自信的“庸才”。但是，过了十年、二十年，这些“庸才”居然成了各部门的骨干乃至领导。我看过好多这样的例子。

究竟是什么让他们从平凡变为非凡的呢?

是不厌其烦、默默专注于一件事情的力量，是拼命过好“今天”的力量，是将“今天”不断持续的力量。换言之，将平凡变为非凡的就是这个“持续”。

不选择捷径，一步步、一天天拼命、认真、踏实地工作，积以时日，梦想变为现实，事业获得成功，这就是非凡的凡人。

但是，说“持续”重要，并不是说“反复做相同的事情”。“持续”与“重复”是两回事。不是漫不经心地去重复与昨天一样的事情。而是今天胜过昨天，明天胜过今天，哪怕是微不足道，必须不断地改良、改善。这样的钻研创新是加速成功的催化剂。

可能因为我是技术出身，养成了一种习性，总是不断地自问自答：“这样做真的好吗？有没有更好的方法？”用这种眼光去审视，哪怕干一件杂差也有无限的改进空间。

举个简单的例子。比如扫地，过去一直用扫帚，这次用拖把试试怎样，或者向上司提议花点钱买吸尘器用用如何。从各种角度考虑如何打扫得更快、更干净。还可以改进打扫的步骤和方法。这样的努力就可以做到事半功倍。

无论做什么事，动脑筋改进的人与漫不经心的人相比，时间一长两者之间就会产生惊人的差距。以打扫卫生为例，每天琢磨改进的人，说不定什么时候就开起保洁公司，当上老板，承接大楼清洁工作。而不肯动脑筋，只求完成任务的人，只能永远当清扫工，天天扫地。

在昨天努力的基础上再下工夫改进，今天比昨天稍稍前进一步。想把事情越做越好，这种态度持之以恒，就能产生巨大的进步。不走老路，这就是走近成功的秘诀。

倾听工作现场的“神灵之声”

工作现场有神灵。比如，为攻克难关，千方百计反复试验仍不得要领，不断碰壁，山穷水尽。然而，当认为要绝望时，事情才刚刚开始。暂且让头脑冷一冷，再次回到现场，重新观察周围的情况。

中坊公平先生担任过多起有名案件的律师团团长，曾参与解决森永牛奶含砷事件和丰田商事事件。有幸与他相会时，我向他请教处理案件的关键要点。

中坊回答说：“事件的关键全在现场，现场有神灵。”他这句话让我再次认识到，彼此的专业领域虽然不同，工作要点却完全相同，关键是贯彻现场主义，仔细观察现场的状况。

拿制造现场来说，就要对产品、机械、材料、工具，以及各道工序，所有要素重新过滤，事无巨细，用真挚的、谦虚的目光一一审视。

可以说这是物理性的再次审视，或者说是回归事物的原点。但实际上意义更大。具体说就是面对产品和现场，用眼睛去凝视，用耳朵去倾听，用身体去贴近，用心灵去感受。

这样就能听到神灵的声音。现场和产品会发出轻言细语：“用这种办法试试如何”，以此给予我们解决问题的启示。

新型陶瓷产品的制作过程，是将粉末状态的金属氧化物加压成型，然后放进高温炉里烧制。虽然与一般陶瓷器相同，但因为是供电子工业所用，精度要求极高，不允许尺寸有些许偏差，也不允许变形或颜色不匀。

创业不久，试做某个产品，放在实验炉中烧制时，产品不是这边翘就是那边曲，好像烤鱿鱼一般，样子十分难看。

经过反复试验观察，弄清了翘曲的原因。因为用压机加压时压力的差异，使产品上面和下面粉末的密度不同，这样烧制时产品就产生了翘曲。虽然搞清了这个机理，却解决不了问题，因为要做到上下粉末密度一致，事实上极为困难。

多次改进，多次试验，仍不如愿。产品究竟是如何翘曲的，我想亲眼目睹它的变化过程。我打开炉上的窥视孔仔细观察。

果然随着温度升高，产品像活物一样卷曲起来。我观察了几次，它照样翘曲，似乎完全无视我殷切的期望。我无法忍耐，“拜托了，不翘起来行吗？”看着看着，我突然产生一种冲动，不由自主就想把手从孔中伸进去，从上面将产品压住，校正它的翘曲。作为技术人员，我期盼产品完美无缺，作为经营者，烧出的废品损失让我焦虑不堪。

炉内是摄氏一千几百度的超高温，手当然伸不进去，明知如此，但不让产品变形的强烈愿望在我心中形成了巨大的压力，令我忍不住就要把手伸进去。

终于，产品给我回应了。因为“从上面压住”这一刹那的冲动给了我解决问题的灵感。只要在产品上面用耐高温的重物压住，就能烧制出完全平整的合格品。

这件事我总结如下：答案永远在现场。但是要从现场获得答案，首先从心情上说，必须对工作有不亚于任何人的热情，有解决问题的深切期待。同时，必须亲临现场，用真诚的目光仔细地观察现场，用眼睛去凝视，用耳朵去倾听，用心灵去贴近。这时我们才可能听到产品发出的声音，找到解决的办法。

这些不科学的话，似乎不应出于技术人员之口，但是，信念的执著和观察的敏锐，促使无生命的现场和产品竟也有了“生命”，给我们无声的启示——所谓“物应心愿”，一瞬间就帮助我们成功。就产品而言，就是达到了完美无缺的境界。

人生要时时“有意注意”

京瓷集团使用非晶硅感光硒鼓制造打印机和复印机。这种特殊的感光硒鼓硬度极高，即使印刷量达几千万张也不磨损。在打印机寿命期内无需更换。

这种环保产品，京瓷在全世界第一个成功实现批量生产。非晶硅硒鼓的制作，是在精密研磨的铝筒表面涂一层薄膜硅，整个表面必须以均一的厚度成膜，否则就起不到感光体的作用。但要确保这层薄膜厚度均一，技术上极为困难。

只要有千分之一毫米的厚度误差就不合格。研究的三年中，只成功过一次，再做却连续失败。

没有“再现性”，不能连续制造，作为生产企业就等于没有确立批量生产的技术。当时全世界都在攻关，没有一家成功。我也曾一度想放弃。

但我还是想再试一次，回归初衷，重新审视现场，对薄膜形成过程中发生的现象和变化，我要用自己的眼睛仔细观察，一一确认，我相信在这个过程中一定能看出些名堂，听到些信息。

我给相关研究人员鼓气，要求他们无论何时，无论看到什么现象，都要认真观察，不放过任何细节。

但是，某夜我来到现场，本应仔细观察的研究员却在打瞌睡。我听到的不是什么产品的声响，竟是他的鼾声。

我撤下这名研究员，换上目光锐利的研究员，同时将研究所从鹿儿岛迁到滋贺，将包括项目负责人在内的研究班子作了大幅调整，起用多

名新人，彻底重组了多年来由固定人员构成的组织。从常识上讲，这样做风险很大，但结果却一举奏效，一年后批量生产获得成功。

对自己的工作、对自己所制造的产品的深切期盼，一丝不苟观察现场的热情，前任者缺乏，后任者具备。在这方面严厉乃至苛刻的要求，为制造产品的企业所必需，缺乏这样的精神，新产品开发不可能成功。

有句话叫“有意注意”，有意识地去注意，就是说，抱着明确的目的，认真地将意识和神经集中到对象身上。比如，听到声响，条件反射式地转过头去，这是无意识的本能反应，叫做“无意注意”。

有意注意就是“有意图的”将自己的意识凝聚起来，集中到某一事物所有方面的一切细节上。所以上述事例中讲到的“观察”这一行为，本来必须是这种有意注意的连续。只是漫不经心地看着对象物，注意力分散，就不是有意注意。

中村天风先生十分强调“有意注意”的重要性，他甚至说：“人生如果不有意注意就没有价值。”我们的集中力有限度，始终将意识集中于某一事物相当困难。但是我们要朝这个方向努力，慢慢养成有意注意的习惯，这样我们就会具备抓住事物的本质和核心，做出正确判断的能力。

我年轻时，因为繁忙有时会站在走廊里同部下交谈。那种情况下的对答，后来往往成了问题：部下说确实跟我讲过；我却说没有听到——有过几次这种经验之后，我一概取消了在走廊里听取部下报告的谈话方式。

有话要说，有事要谈，可以在房间里或办公室一角进行，总之要在注意力能够集中的地方。做某件事时又随意听取部下的报告，这类轻率的行为，我严格自禁。

所谓有意注意，打个比方，类似于使用锥子，锥子能将力量集中在它尖端一点上，从而有效达到目的，其特点就是“集中力”。像锥子一样，把全部力量集中于一个点上，就能把事情办成。

所谓集中力，来自于思考的强度、深度、大小程度。要想做成一件事，强烈的愿望、认真的思考是起点。这种愿望、思考强烈的程度、持续的长度，以及在实现过程中贯彻的认真程度，是一切成败的分水岭。

描绘梦想使人生飞跃

关于思考的力量，有意识运用这种力量的重要性，我已举例说明。要让这种思考力发挥作用，在人生和工作中获取丰硕成果，首先必须描绘一个“大的理想”。

说什么要描绘梦想、怀抱大志，还要热切地期盼，有人或许不以为然。应付日常的生活已经够呛，哪有闲工夫来谈梦想呀希望之类的空话。

然而，一个人要靠自己的力量开创自己美好的人生，第一步，他应该拥有一个“大得有点过头”的梦想，拥有一个超越自身实力的愿望。拿我来说，把我拉到今天这个位置的原动力，就是我年轻时抱有的远大理想和崇高目标。

前文谈过，从京瓷创立起，我就立志“要让公司称霸全球新型陶瓷业”。我不断向员工们诉说我的志向。当然，那时既没有具体的战略，也没有确凿的计划，不过是一个不自量力的梦想。但是在联欢酒会等各种场合，我反反复复、不遗余力向员工们灌输这一梦想，久而久之，在潜移默化中我个人的梦想变成了全体员工共同的理想，终于开花结果。

无论梦想多么远大，缺乏强烈的意愿就无法实现。凡内心殷切祈求的东西定能到手。思考、思考、再思考，直至把梦想渗透进潜意识——而把梦想说出来，也是实现梦想的行为之一。实际上我们就是这么做的，结果一个超大的梦想几乎完全变成了事实。

梦想越大，离实现的距离就越远。尽管如此，我们还是要把梦想实现时的情景，到达梦想的过程，在头脑里反复模拟演练，将它们具体化、形象化，以至能“看见”实现的过程和情景。这样，实现梦想的真

实道路就逐渐清晰。同时，在日常生活中就能获得种种启示，帮助自己一步一步接近梦想中的目标。

在街头漫步时，在喝茶放松时，在与朋友谈笑间，别人毫不留神的细枝末节，有时也会意外地给你实现梦想的提示。

见闻同一件事，有人获得重要启示，有人糊涂错过。两者区别在哪里？就在于日常有无“问题意识”。看到苹果落地的人不可胜数，但从中发现万有引力的却只有牛顿，因为牛顿具备渗透进潜意识的强烈的“问题意识”。前文述说的“神灵的启示”，成为创造源泉的所谓“灵感”，也只有心中有梦，并持续热切期盼梦想实现的人才能获得。

不管年纪多大，我们仍要诉说梦想，描绘未来光明的前景。无梦之人不会有创造和成功，他的人格也无从成长。因为人格只有在描绘梦想、钻研创新、不懈努力之中才能得到磨炼。从这个意义上，我想强调，梦想和愿望就是人生起飞的跳板。

第二章　从原理原则出发考虑问题

人生和经营的原理原则以单纯为好

我们往往有一种倾向，就是将事物考虑得过于复杂。但是，事物的本质其实极为单纯。乍看很复杂的事物，不过是若干简单事物的组合。人类的遗传基因，由多达三十亿个碱基对排列构成，但是表达基因的密码种类仅有四个。

真理之布由一根纱线织成。因此，把事情看得越单纯，就越接近真实，也就是越接近真理。抓住复杂现象背后单纯的本质，这样一种思考方式极为重要。

这可称为一条人生法则，这个法则同样适用于经营。人生与经营，根本的原理原则相同，而且单纯至极。常有人问我经营的窍门或秘诀，当我说出惯常的见解，他们不禁露出诧异的神情。那么简单的道理，他们也知道，但是用这么朴实的思想就可以经营好企业，他们觉得难以置信。

我27岁创建京瓷时，作为陶瓷工程师，我多少有了些经历，但对于企业经营，却缺乏知识和经验。然而，企业里各种问题、需作决定的各种事项接踵而来，我是负责人，每个问题、每个事项，如何应对，如何解决，最终决定必须由我来做。营销的事情，财务的事情，即使自己不懂的事情，都必须迅速做出决断。

即使是些小的问题，哪怕有一个判断失误，对于一个刚刚成立的小公司来说，也关系到它能否存续。然而，技术员出身的我却没有做这类判断所必备的知识。因为缺乏经验，“过去曾那样做过，现在这样做就行”，连这样依据经验进行的判断，我也做不到。

那么，到底怎么做才好呢？我很苦恼。左思右想，我想到了“原理原则”，所谓“原理原则”，用极其单纯的一句话表达，就是“作为人，何谓正确？”就用它作为判断基准，依照这一基准，将正确的事情以正确的方式贯彻始终。

要正直，不撒谎，不贪婪，不给人添乱，待人要亲切……这些在孩童时代，父母和老师就教导的、作为人应当遵守的基本原则，就是我们在人生历程中自然就会懂的、“理所当然”的规范。遵循这一原则规范去经营企业就行了。

作为人，是正确还是错误，是好还是坏，是可做还是不可做，这些制约人们行为的道德和伦理，应该原封不动照搬过来，当作经营企业的指针和判断事物的基准。

经营也是人做的、以他人为对象的一种活动，因此在经营活动中，什么是该做的事，什么是不该做的事，这种判断也不能偏离作为人最基本、最起码的道德规范。

人生也好，经营也好，应该遵照同样的原理原则。只要遵守这些原理原则，就不会犯大错误——我的想法就这么单纯。

正因为如此，才不会困惑，才能堂堂正正展开经营活动，这也与其后的成功相连。

迷惘时的航标——“人生哲学”

引导人们走上正确道路的单纯的原理原则，也可称之为哲学。但它不是课堂上高深的学问，而是产生于经验和实践的“活生生的哲学”。

为什么必须确立这种哲学呢？因为在人生的各种关头，当我们迷惑、烦恼、痛苦、困顿的时候，这些原理原则就成为我们抉择和行动的判断基准。

在我们的人生中，我们要对各种事情做出判断和决断。就业、婚姻、家庭、工作等等，我们被迫不断地做出选择和决断。可以说人生就是判断的积累，就是决断的连续。

就是说，过去判断累积的结果就是我们现在的人生，今后如何选择，将决定我们今后的人生。因此，有没有一个明确、正确的判断基准，我们人生的结果将完全不同。

没有基准的判断，就像没有灯光而在漆黑的夜里行走，就像没有航海图而在茫茫大海里航行。哲学这个词如果难懂，也可以换成人生观、伦理观或者理念、道德。这是我们生命的基轴，当我们迷惘时，它能把我们领回事物的原点。

现在的KDDI是我创办的DDI（第二电电）与国际通信的老大KDD及丰田系列的IDO三家企业合并而成的。2000年秋季，在大团结的口号之下形成了可与NTT分庭抗礼的新的通信公司。

当时，DDI和IDO在移动通信领域业务形式完全相同，但全国服务区域却处于两者分割的状态，这样就无法与巨人NTT docomo展开真正的竞争。这种状况下，市场竞争原理无法启动，实质上NTT docomo仍然保持垄断地位，消费者无法充分享受服务提高、费用降低的好处。

这时候我提出了合并的议案。但如何合并，是搞所谓"对等合并"还是"吸收合并"，这个调整工作极为困难。过去银行的合并有不少这样的案例，开始时双方都主张"对等"，但好不容易合并成局，各方却为争夺主导权争吵不休。

经过考虑我提出一个方案，不是三者对等，而是希望由DDI主导合并。当然，这既不是我的霸权主义，也不是要求我们公司利益优先。为了合并后新公司能顺利运行，应该让三个公司中经营业绩最好、管理基础最扎实的DDI掌握主导权。这就是我冷静判断的结论。

事业的"原理原则"在哪里？不在公司的利益或面子，而是看怎么做对社会和世人有利。为消费者提供优质的产品和服务才是企业经营的根本，也就是所谓"原理原则"。

如果是这样，单纯形式上的合并并不能履行使命，合并必须明确经营责任，才能让新公司尽快走上轨道，企业才能长期稳定运行，才能促进公平的市场竞争，才能给客户和社会带来利益。

从这个角度进行客观的判断，最好的结论就是让DDI执掌经营主导权。同时，我还提出了未来日本通信信息产业应有的前景。我诚心诚意把自己的想法告诉对方。

而且我还提出，IDO和KDD的最大股东丰田，成为合并后持股略低于京瓷的第二大股东。

我的热情和诚意为对方接受，合并案顺利谈妥。后来KDDI的飞速发展众所周知。

不是把自己的利益、而是把他人的利益放在首位——贯彻这一经营的原理原则，最终使我们走向成功。

决不随波逐流，死守原理原则

认真确立基于原理原则的哲学，按这种哲学办，就能促使事业成功，给人生带来硕果。但这过程绝非轻松愉快。依哲学行事需要律己，需要约束和规范自己的行为，这中间伴随着许多痛苦，有时会给自己带来损失，要经历一段苦难的路程。

面前有两条路，选哪一条？当你彷徨时，我劝你摆脱一己的私利，选择那条“本来该走的路”，即使是一条布满荆棘的路——勇敢地选择“不圆滑”、“不得要领”的生存方式。

不过用长远的目光看，正确的哲学指导下的行为，绝不会带来损失，即使有一时的损失，后面必有回报，而且可以避免大错。

举例来说，现在日本还没有完全摆脱泡沫经济的阴影。当初，许多企业争先恐后参与不动产投机。只要将土地转卖就能让资产升值，预期行情还会上涨，从银行贷来巨额资金，继续投资不动产——许多企业都这么干。

房产只要持有就能升值，从经济原则看，这未免可笑。这种违背原则的行为大行其道，被认为理所当然。但是泡沫一旦破裂，可望增值的资产转眼间变为负资产，不少企业落下一身债务。

你是事后诸葛亮，泡沫破灭后才说风凉话——有人或许这么说。然而，只要你懂得原理原则，只要你持有正确的哲学，不管出现什么潮流，你都能做出正确判断。

当时，京瓷靠多年辛苦积累，已拥有巨额现金存款。许多人劝导我投资不动产。其中还有银行的人，他们见我“不开窍”，还恳切地教我如何赚钱的奥秘。

但我认为，只把土地从左手转到右手就能赚大钱，天下没有那样的好事。就算来钱，那也是不义之财，来得容易去得快。因为我这么想，所以有关投资的建议一概回绝。

“只有额头流汗，靠自己努力赚来的钱才是真正的利润”——我的信念就这么单纯。这来自做人的正确的原理原则。所以在巨额暴利的引诱面前，我能告诫自己“不起贪念”。我内心从未有过丝毫动摇。

由此可见，即使蒙受损失也必须遵循的哲学，明知吃苦也甘愿承受的觉悟——自己心中有没有这种哲学和觉悟，这就是事业成功与否、人生幸福与否的分水岭。

仅是知道不行，贯彻落实才有意义

话虽这么说，但因为人本来就是脆弱的，不刻意地警惕、自我戒备，不知不觉中就会成为欲望和诱惑的俘虏，这也是事实。

举个多年前发生的切身例子。当时京瓷已有一定规模，公司董事因公外出，可以使用配备司机的专车。有位董事下班回家要用车，但总务人员以为这位董事会忙到很晚，所以将车临时派给了急于用车的营业部长。

这位董事听说后大怒，他觉得区区营业部长有什么资格用公司专车。这事传到我耳中，我把这位董事叫来，对他这么说：

“不是因为董事有什么了不起才配备公车，准备专车是为了让担负重要工作的人不必为交通工具等杂事费心，以便把心思集中在工作上。你好好想想，一个时间一到就要回家的董事，有什么资格向在外忙碌奔波的部长发火？”

尽管董事有优先权，但这毕竟是公司的车，不是私车。这是原则也是道理。但人一旦登上高位，往往对理所当然的事情变得视而不见。我这么批评别人，其实我自己也有过教训。

创业初期，京瓷的公司用车是一辆小型摩托踏板车，由我自己驾驶。后来又买了一辆SUBARU360小型车，开始也是我自己开，因为开车时我仍然满脑子想工作上的事、公司的事，怕出危险雇佣了一名司机。

过了一阵，又换了一辆大车，由司机每天接送我上下班。一天早晨，车子来家接我时，妻子正好有事出门，我随口说道：反正顺路，送送你吧。妻子却拒绝了，她认为不可以这么做：

“如果是你的私车我可以搭，但这是公司的车，不能借口顺路就公车私用。这话你以前不也说过吗？公私必须分明——所以我走路去。”

我当场哑口无言。妻子说得对，对此我深刻反省。

这些说起来都是微不足道的小事，但凡事“知易行难”，坚持实行下去不容易。由此可见，原理原则必须以坚强的意志贯彻落实才有意义。

换句话说，原理原则是正确和坚强的源泉，但同时它也很容易被忽视，不时刻用它来诫勉自己，就会被束之高阁。正因为如此，必须时刻保持一颗反省之心，对自己的所作所为自省自勉。而且把这一条也放到原理原则中去，非常重要。

“思维方式”决定人生方向

我从实际的工作、经营中学到的真理、经验法则——人们应该遵循的原理原则——每一条都平凡无奇，都可以用浅显的语言表达。但我想，正因为平凡、单纯，才与“普遍性”相通。

下面我简单地介绍几条。

首先讲“人生方程式”：

人生·工作的结果＝思维方式×热情×能力

这条法则在前文中已经介绍过。公式中最重要的要素就是“思维方式”。

想为社会、为世人做一点贡献。但是，像我这样能力平凡的人，怎样才能做出不平凡的贡献呢？经反复思考，我想出了这个方程式。此后，无论是工作还是人生，我都把这个方程式作为我思考的基础。

这个方程式的关键在于它用乘法。比如，某人头脑聪明能力可得90分，但此人自恃有才不肯努力，热情只发挥30分，两者乘积不过2700分。

相反，另一个人才能平庸只够60分，但他有自知之明以勤补拙，以90分的饱满热情投身工作，结果乘积为5400分，比那位有才能无干劲的人高出整整一倍。

然后，在这之上还要乘上“思维方式”这一要素。而“思维方式”之所以最重要，在于它有方向性，就是说“思维方式”有好有坏。根据“思维方式”的不同，有的人热情和能力向好的、正的方向发挥，有的人却向坏的、负的方向发挥。

因为这个“思维方式”存在负数，所以热情和能力分数越高，而“思维方式”是负值时，三者相乘的结果（人生·工作的结果）就是一个很大的负数。那些智能罪犯把满腔热情用在欺诈、盗窃之类的“工作”上，因为“思维方式”是负数，下场一定不妙。

既然人生方程式用乘法表述，那么“思维方式”必须朝正向发挥。否则，哪怕你才高八斗，哪怕你热情洋溢，结果不仅“抱着金碗没饭吃”，而且难免加害于社会。

后来，我读到福泽谕吉的讲演，其中有一节和我的“人生方程式”不谋而合：

思想深远如哲学家，

心术高尚正直比元禄武士，

加上小俗吏的才干，

再添上土百姓的身体，

方能成实业界之俊杰。

实业界出类拔萃的人物必备的条件——按重要程度排序——像哲学家那样深思熟虑，有武士般清廉之心，有小俗吏的才智，有农夫那样强健的体魄。这四条齐备，才能成为对社会有贡献的“大人物”。

福泽谕吉所讲的深远的思想和清廉的心相当于方程式中的“思维方式”，小俗吏的才干相当于“能力”，有强健体魄能不懈努力相当于“热情”。这样都一一对应——我因此更加强了自信，再次深切体会到“思维方式”、热情、能力有何等重要。

自己的人生之戏如何编演

“每一天都极度认真”——这句话非常简单，却是人生最重要的原理原则。

拿剑术作例，即使在道场练习也不用竹剑而用真剑。拿射箭来说，就要把弓弦拉成满月形状，不见丝毫松弛，在神经高度紧绷中放箭。在每天的生活和工作中，每个时刻都全力以赴、拼命奋斗，我们就可以在人生的舞台上展示自己心中描绘的梦想。

人生是一出戏，我们每个人都是戏里的主角。不仅如此，而且这戏剧的导演、编剧、主演都可由自己单肩独挑。其实这出戏也只能自编自演，这就是我们的人生。

因此，这出戏怎么编，每个人倾其一生，编写怎样的剧目，又如何领衔主演，这才是人生的头等大事。

欠缺认真和激情，度过一个懒散消极的人生，这未免太可惜了。希望人生之戏内容丰富、情节生动，那么，一天一天，一瞬一瞬，冠以“极度”二字的认真态度必不可少。

始终保持火一般的热情，不论什么时候，什么场合，什么事情，一概以“极度”认真的态度面对，这样日积月累就能创造我们人生的价值，就能将自己的人生之戏演绎得精彩纷纭。

缺少认真和热情，不管你拥有多么过人的才智，不管你希望拥有多么正确的思维方式，你的人生仍将难见硕果。想要构思情节精彩、布局缜密的剧本，想把剧目大纲变为现实，最需要的就是“极度”的认真。

无论何事都认真面对，正面迎击——有时这等于把自己逼入背水一战的境地。就是说，遭遇困难时决不逃避，抱一股憨气傻劲正面迎击。

这确实很难，但你直面的问题非解决不可，这时候，你是躲避困难，逃之夭夭；还是与困难正面对峙，正面交锋。这是能否做成大事的关键所在。

“无论如何一定要成功”这种迫切的心情——再加上如实审视事物的谦虚态度——那么，你就能抓住平日忽略的极为细微的线索，让你将难题一举解开。

我把这称为“神灵轻声的提示”。因为我感觉到，好像我们拼命努力、苦苦摸索的样子，让神灵动了恻隐之心：“既然你如此拼死努力，我就帮帮你吧。”因此，我经常激励员工：“要努力到神灵出手相助的地步。”

与困难正面对峙，把自己逼进极限，这样的精神状态就能击破“认为不可能”的成见，催生独创性的成果。这样不断积累，就能在人生剧本中注入生命，并让它在现实中展现。

不在现场流汗什么也学不到

“体验重于知识”，这一条也是人生重要的原理原则。换句话说，“知”未必等于“会”。千万不要以为只要“知”就“会”了。

新型陶瓷的合成也是如此。这原料与那原料混合，在什么温度下烧结，就能做出什么样的制品。这些知识只要读书就能明白。但按照这种理论去做却不一定得到希望的结果。因为只有在现场反复实验的过程中才能逐渐把握其中的要领。凡事都需要知识加上经验才能“会”，在这之前不过是“知”而已。

进入信息社会，进入偏重知识的时代，认为“只要知道就自然会了”的人越来越多了。这种看法大错特错。“会”和“知”中间有一条鸿沟，只有靠现场的经验才能填补。

公司诞生不久，我去参加一个经营研讨会。讲师中有本田技研工业的创始人本田宗一郎的大名，我很想听一听这位著名企业家的高见。研讨会借用某温泉旅馆，三天两夜，参会费达数万日元，当时是一笔不小的数目。我无论如何想见见本田先生，听听他的讲话，于是不顾周围的反对去参加了。

当天，参会者进入温泉，换好浴衣，在一个大房间坐下，等候本田先生到来。不一会儿，本田先生露面了，他从滨松工厂直接赶来，穿着油渍斑斑的工作服，一开口，就给了众人一个下马威：

“各位，你们究竟是干什么来的？据说是来学企业经营的。如果有这闲工夫，不如赶快回公司干活去。泡泡温泉，吃吃喝喝，哪能学什么经营。我就是证据，我没向任何人学过经营，我这样的人不也能经营企业吗？所以，你们该做的事只有一件，立刻回公司上班去！”

本田用他那爽朗的声音把大家训斥一通，临了又挖苦道：

“花这么高的参加费用，这样的傻瓜哪里去找？”

众人默不作声，因为本田讲得太对了！

看到本田这光景，我更加为他的魅力所倾倒：“好吧！我也快快回公司干活去。”

本田教给我们的是：在榻榻米上练游泳未免太傻。榻榻米上学不会游泳，倒不如即刻跳入水中，用手用脚划一阵子再说。不在现场挥汗，哪能学到什么经营——本田自己就是榜样。成就伟大事业的智慧只能从经验的积累中才能获得。只有亲身参与的体验才是最宝贵的财富。

拼搏在当下这一刻

满怀热情，全力以赴，聚精会神，埋头于眼前的工作，专注于现在的每一个瞬间，这样就能展望明天，开创美好的将来。

我从来没有建立过长期的经营计划。说这话，许多人会很吃惊。当然，依据经营理论，建立长期经营计划，它的必要性、重要性我也知道。但不过好今天这一天就没有明天。连明天会怎样也搞不清，五年、十年以后的事你怎能看透?

首先，认真过好今天，这是最重要的。无论你设定的目标多么远大，没有每一天脚踏实地的努力，没有日积月累的业绩，就没有成功。伟大的成果都来自于辛苦努力的积累。

不必为将来的成就莫名焦虑，只要认真过好今天这一天，自然就能看清明天。这样日复一日，五年、十年以后，就会结出巨大的果实——我这么想，这么做，经营企业到如今，其结果让我体会到一条人生真理:“完整地过好今天，就能看到明天。”

我们的生命，我们的人生，本来就是有价值的、神圣的。把珍贵的人生过得碌碌无为，不仅是对生命的糟蹋，而且违背了宇宙的意志。

天地自然让我们存在，乃是这个宇宙的必需。没有一人一物偶然来到这世上，因此，这世界没有任何东西是多余的。

从茫茫宇宙看来，个人的存在或许真的太渺小，但是无论多么渺小，我们都因必然性而存在于这个宇宙。即使再小的、再微不足道的生命，哪怕无生物，都因为宇宙承认它“有价值”才得以存在。

拼命度过当下这一刻——自然界任何微小的生命活动都在无声中告诉我们这个真理。比如，北极圈的冻土地带，众多植物趁着短短的夏季

一起发芽，尽量多开花，多结果实，让短暂的生命活得精彩。

为此，它们在漫长的冬季里拼命储备，努力把自己的生命延续给下一代。真可谓无杂念、全心全意活在当下这一刻。

非洲干旱的沙漠每年也会下一两次雨，每逢天降甘霖，植物也是迅速发芽，急急开花，就在短短的一两周内结子留种，然后就一直在酷热的沙中忍耐，等候下一次的降雨，让新一代的生命繁衍下去。

自然界的一切生物都在规定的期限内，紧紧把握自己生存的每一分每一秒，拼命活在当下这一刻，才使渺小的生命得以延续。花草尚且如此，我们人类岂能落后。我们必须抓紧每一个今天，“极度”认真地对待自己的人生。

我认为，这应该是我们对宇宙的承诺，宇宙让我们降生于世，并赐予我们生命的价值。同时，这也是我们人生的戏剧能够称心如意、淋漓尽致演下去的必要条件。

“喜欢”燃起热情

成就事业需要“自燃型”即自我燃烧型的人。我用“自我燃烧”这句话来表达。

物质有三种类型：

①点火就能燃烧的可燃性物质；

②点火也燃烧不起来的不燃性物质；

③靠自己就能燃烧的自燃性物质。

人的类型也一样。有的人没有任何周围的督促，他自己就能熊熊燃烧。但还有一种人很冷漠，或者很麻木，即使给他能量他也绝不燃烧，属于不燃型的人。这种人往往有能力却缺乏激情，以至将自己的能力埋没。

作为组织而言，不欢迎不燃型的人，因为他们自己冷若冰霜不说，有时还会夺走周围人的热量。所以我常对部下说：“公司不需要不燃型的人，希望大家都成为自燃型的人，至少要成为可燃型的人，当自燃型的人接近你时，大家能一起燃烧。”

能做成事情的人，他们不仅自我燃烧，而且其能量还可与周围人分享。他们富于能动性和积极性，不是别人说了才干，不是等上司来了命令才动手做事，在别人吩咐之前，他们就主动带头行动，成为众人的模范。

那么，怎样才能成为自燃型的人呢？要获得自燃型这种特质该怎么办呢？我反复说过，最好最有效的办法就是“喜欢自己的工作”。“要把事情做好需要很大的能量，而这种能量要靠自我激发、自我燃烧才能产

生。自我燃烧最好的办法就是喜欢自己的工作。无论什么工作，只要全力以赴把它做成，就会产生成就感和自信心，产生向新目标挑战的渴望。在这过程中就会更加喜欢自己的工作。在这样的精神状态之下，再努力也不觉得苦，就能做出了不起的成绩。”

就是说，“喜欢”就是最大的动力。意愿、勤奋以至成功，这一切都产生于“喜欢”这个母体。

俗话说，“有情人相会，千里不过一里”,“爱好才能变能手”。只要喜欢、热爱，热情自然涌出，努力也不在话下，就会进步神速。旁人看来你很辛苦，但你自己根本不觉得苦，反而乐在其中。

我因工作繁忙很少在家，邻居会关切地问我妻子：“你丈夫多晚才回家啊？”连乡下的父母也来信劝告：“那么拼命，会把身体累垮的。”

但我本人却觉得没什么，因为喜欢才干，所以不但不觉得辛苦，甚至连疲倦的感觉都没有。

实际上，缺乏对工作高度的热爱就不可能取得卓越的成果。无论哪个领域的成功人士都喜爱甚至迷恋自己的工作。可以说，彻底地喜欢自己的工作是通过工作丰富自己人生的唯一的方法。

战胜自我向前进，人生大变样

但是，有的人对自己的工作怎么也喜欢不起来，那又该怎么办呢？姑且一心不乱、拼命投入工作再说。

在这过程中，痛苦会生出喜悦。“喜欢”和“投入”是硬币的正反两面，两者之间是因果循环的关系：因为喜欢就会投入工作；在投入工作的过程中就会产生喜欢。

所以开始时即使不太情愿，也要在心里反复自我安慰说：“我正在干一件了不起的工作”,“从事这项职业是我的幸运”。这样的话，对工作的看法会自然地发生变化。

不管什么工作，只要拼命投入就会产生成果，从中会产生快乐和兴趣。一旦有了兴趣，就会来干劲，又会产生好的结果。在这种良性循环过程中，不知不觉你就喜欢上了自己的工作。

前面讲过，我自己就是这样。我大学毕业后进了一家随时可能倒闭的亏损企业，同事们一个接一个辞职离开，只剩下我一个人。我走投无路，只能想：“姑且先认真把眼前的工作做好再说。”一旦下定决心努力干，不可思议的研究成果接踵而来，当然，我对研究的兴趣也就越发浓厚，投入满腔的热情，很快就进入了良性循环。

在你讨厌工作，觉得难以忍受时，你还是要多加忍耐，要下决心朝前走，要发奋努力，这将改变你的人生。

这时重要的是“战胜自己”，就是抑制利己的欲望，不能放松对自己的要求。做不到这一点，任何事情都做不成，自己的能力也不可能最大限度地发挥出来。

比如一个人学习认真，成绩得80分，另一个人头脑聪明，不用功也能得60分。后者评论前者说：“那家伙拼命死读书，成绩好有什么了不起，我要是认真起来，分数肯定比他高。”

这种人进入社会，看到前者努力取得了成功，又会说：“那家伙学生时代并不怎样，我比他强多了。”贬低对方，吹捧自己。

单看潜在能力，或许他说得不错，但对工作的态度，工作热情有天渊之别，按照“人生方程式”，两者的人生结果将发生逆转。

所谓“死读书”的那位，他有自制心，想看的电影、电视不看，战胜自己，不让自己偷懒安逸，敢于从正面迎击困难。社会上的成功人士也是这样，他们能够克制自己贪图享乐之心，专注于自己的工作。而自己懒惰、逃避困难、把勤奋的人看成傻瓜、对他们的认真态度冷眼相看的人当然不会成功。

人真正的能力，应该包括抑制欲望、全力投入工作的克己心在内。不管你有多大的能力，但不能战胜自己贪图安逸之心，不肯努力奋斗，“不能发挥自己天赋之才”，从这个意义上讲，就是缺乏发挥自己能力的能力。

在人生这个漫长的大舞台上要演出雄壮的戏剧，要取得卓越的成果，所需要的能力不仅仅是脑细胞的多寡，还包括无论何时都极度认真地工作，从正面迎击困难，不惜与困难直接交锋的态度。这是成功的唯一方法，也是我们每天都要牢记的原理原则。

诚实地、认真地、拼命地工作——这话听起来平凡无奇，但就在这平凡的语言中隐藏着人生的真理。

抓住本质，复杂问题简单化

京瓷员工之间、各部门之间往往为工作上的事发生争执，“你说得不对”、“不，事情该是这样”。彼此虽然都态度认真，直言不讳，但不免唇枪舌剑，争论不休。比如，有关新产品的价格、交货期等等，制造部门说是A，销售部门则反驳说是B。

当时我还是社长。每当他们各执己见、相持不下时，就会说：“那么就去社长那儿。”把问题摆到我面前，让我裁决。我先仔细听取双方的说辞，然后得出“是什么”、“该怎么办”的结论。大家心服口服，“原来如此”、“您说得对”。于是各自轻松满意而归，好像刚才唾沫横飞的争吵没有发生过一样。

并不是因为我地位最高可以一锤定音，而是超越纠缠不清的利害关系，冷静地分析问题，结果发现争论的原因其实极为单纯，我如实地指出这种原因并提出解决问题的方法。

比如部门间的纷争看起来复杂，但纠缠成团的线头一旦理出，原因却是疏忽了必要的联络，仅仅是少说了一句感谢的话等等，几乎都出于芝麻绿豆——多半是利己——的理由。把问题说清，回到“作为人，何谓正确”这个本质上来，问题就迎刃而解。我的判断成为“大冈裁决”，被认为公正而有人情味。

要做出公正的、准确的判断，关键是有一双纯净的不带偏见的眼睛，不被细枝末节所蒙蔽，直奔问题的根源。

用这样的目光观察问题，不仅是企业内部的矛盾，大到国际问题，小到家庭纠纷，当事人出于各自的利害，成见、偏见一再叠加，把问题搞得复杂。

因此，越是看似错综复杂的问题，越是要赶快回归原点，依据单纯的原理原则做出决断。那些棘手的、貌似无法解决的难题，只要正面面对，以真诚的目光，根据单纯明快的原理，从是非、善恶的角度判断就能解决。

接受我的委托担任稻盛财团副理事长、又是世界著名数学家的广中平佑先生有如下卓见："看似复杂的现象，其实不过是简单事物的投影而已。"

广中先生曾解开过前人未解的数学难题。通常，数学等自然科学的问题都要通过要素解析求得解决，但广中先生反其道而行之，从提高一个"次元"来求解。

就是说，二元的问题放在三元的视野来观察，就能得出简单明快的答案。这一观点，广中先生作了一个简单的比喻，让我们这些外行也一听就懂。

"假设有一个平面交叉的十字路口，没有信号灯，有车从四面同时开来，有的车要转弯，有的车要直行，陷入一片混乱。从平面交叉这个二元视图中，这种混乱无法解决。但是再加进'高度'这一元，即用三元的视角来看，结果将会怎样呢？"

"就是说，在十字路口把平面交叉变为立体交叉——那样，不用红绿灯，车辆也能畅通无阻。这就是我的想法。许多情况，乍看复杂的现象不过是单纯事物的投影。所以改变观察的角度，或者提高一个层次重新审视问题，答案往往简单明了。"

广中先生一语中的。我们应该具备把事情简单化、直接抓住事物本质的"高层次的眼光"。摆脱私心、利己心的束缚，走出利害和执著的圈子，从光明正大的利他心出发，就能做到这一点。

国际问题也不妨单纯化

以前，日本和中国在从军慰安妇问题和南京大屠杀问题上发生争论。在一次座谈会上，谈及日本是否应该向中国谢罪。我认为应该谢罪，但我话音刚落，在座的大学教师们都露出了惊讶的神色。

他们的理由是：如果不是万不得已，一个国家向另一个国家谢罪是不可思议的，是绝不可行的，谢罪将有失国家权威，在国际法上也将蒙受不利。

个人感情与一国的政治应该另当别论，这一点我也能理解。然而，日本侵略了他国，践踏了别国的领土，这既然是历史事实，就应该道歉谢罪。我现在仍然坚持这个观点。

向受伤害的对方道歉谢罪——这是作为人应有的、普遍的正义感，应该超越所谓的常识和道理。这是一个在谈论国家利益和体面之前的问题，是必须遵循的理所当然的规范。虽然单纯至极，却是绝不可动摇的原理原则。所以，即使谢罪会有利益损失，事情该怎么办，就应该怎么办。

只有这种真挚的、诚实的态度才能为对方接受。反过来说，日本的道歉谢罪之所以不被中国、韩国谅解，是因为日本并不真诚，在谢罪中夹杂私心，混杂商人做交易的心态。这样一来，就把本来很单纯的问题复杂化，而且引发新的争论。在我看来，这是把简单问题复杂化的典型事例。

像这样，对于国际的纷争或经济摩擦，只要返回原点重新思考，就能看清解决问题的线索。而且问题越复杂，越要依据上述单纯的原则和实事求是的精神，进行判断和处理。只有这样，才不会被复杂的现象所迷惑，不为狭隘的心理所束缚，洞察真理，一举抓住事物的本质。

拿国家间的经济摩擦来说，发生贸易收支不平衡的原因在于“国界”的存在。各国有各自独有的政策，有各自的货币，因此产生贸易顺差、贸易逆差，引发经济摩擦。

经济全球化进展到今天这种程度，人员和商品都可以跨越国界自由流动，这时国境的划分，各国独立的政策和货币都成为障碍，造成贫富差距和经济冲突。既然如此，消除国界，把世界作为一个国家，使政策一元化，统一货币，问题不都可以迎刃而解吗?

基于如此单纯的原理和设想，以前我就提出过“世界联邦政府构想”的方案。其内容是：全世界的国家、民族都废除国界，组成一个共同体，在和平与协调中共同发展。为了实现这一理想，设立国际机构，以世界无国界化为目的，实行各种必要的政策。

与经济无国界化相并行，政治也要实现无国界。说起来这一设想或许过于大胆，而且要真正实现需要解决许许多多的课题，但我认为这绝不是纯粹的理想论，也不是什么空中楼阁。

为什么？因为在各先进国家之间，在推行经济政策时已不得不进行政策协调，事实上，国家主权正逐步受到限制。同时EU（欧洲联盟）的诞生，已成为世界联邦政府的雏形。欧洲成为一个共同体，原来各自为政的政治经济政策走向统合，统一货币欧元应运而生就是一个象征。既然如此，这种趋势向全世界扩展，绝非不可能。

有人质疑说，如果消除国家的概念，那么各个国家原有的历史和文化不也要消亡吗？然而，人类走过的历程远远长于国家的历史，今后人类还将生生不息，长久绵延下去。换句话说，首先有人，而后才有国家，而不可能是相反的。所以，国界消失，文化和历史绝不会随之消亡。

有人批判这是理想主义者的梦呓。但我认为，这种理想主义者，以及从世界“应有的理想状态”出发的理念和行动，是考虑人类未来时非常

必要的。

与外国交涉，“正当性”重于常识

在人生的各种场合都要依据原理原则进行思考，采取行动，这个问题的重要性前面已经讲过。这一条在同外国人交往、与外国企业交涉时极为有效。外国人中有许多人对人生和工作拥有自己清晰的哲学，彼此可以对照各自的原理原则进行有益的讨论。

京瓷还是无名的中小企业时，我就积极向外国企业推销自家的产品。当时日本许多企业从美国引进技术，如果美国的企业认可并使用我们的产品，就会成为很好的宣传，国内企业也会跟风，都会来采用。我当时有这个如意打算。

我的英文蹩脚，却大胆闯荡美国，直接登门拜访客户企业。记得赴美前夕，我还专程去拜访住西式公寓的朋友，请教洋式马桶的用法，这玩意儿当时还很稀奇。那时代出洋机会难得，还是1美元兑换360日元的时候。

然而，驻美一个多月，不管我多么卖力到目标企业去游说促销，没有一单生意成交不说，简直是闭门羹不断。人生地不熟，不同的文化习惯让我无所适从。跑得腿发软，身出汗，得到的答复却是一连串的“NO”，还有白费心机的徒劳感。那时的艰难辛酸至今仍记忆犹新。即便如此，我仍然毫不退缩，坚忍不拔，锲而不舍，反复交涉后，渐渐有了成果，海外贸易逐步增加。

在这个过程中，我发觉外国，特别是美国，在决定事情时常把“正当性”这个词挂在嘴上，而且衡量这个正当性或合理性的尺度，不是社会的惯例或常识，而是他们自己秉持的原理原则和价值观念。

就是说，他们有一套基于自身信念的明确的哲学和判断基准，而这对我是一种新鲜的刺激，让人振奋。

其背景就是彼此的文化差异。典型的例子是法律体系的不同。日本的法律拿德国作样本，基本上是成文法。因为是依据条文做出判断，容易流于教条，这是缺点。相对于此，美国采用判例法，不过分被法律条文所束缚，而是根据各种具体的情况，由当事人对照自己的良知和原则，来判断正当与否。

在这种文化气氛的国家里，我喜欢明确原理原则的思维方式，可谓如鱼得水，非常见效。就是说，我对照原理原则认为是正当的决定和主张，他们只要认同："的确，你的说法很正当"，那么，不管过去是否做过生意，也不问企业大小，他们很快就能做出决定，谈判效率非常高。

全球化进程中，岛国日本必须融入国际社会。不仅在工作中，在生活中也需要经常同外国人打交道，有时难免争论交锋，这种场合下，也没有必要讨好对方，曲意逢迎。

只要在道理上站得住脚，就应该堂堂正正坚持自己的主张。这么做，原本就讲究逻辑文化的欧美人反而会十二分地理解并尊重你的正当性。

随时都要扪心自问，判断的基准是不是放在"作为人，这么做究竟对不对？"这一点上。为什么？因为这个基准具有超越国界的普遍性，所以，即使彼此的文化有若干冲突，但在根基上，对方一定会理解并产生共鸣。

京瓷集团在北美的业务由位于圣地亚哥的公司统一管理，经营者是美国人，他在京瓷社内报上发表的一篇文章中有如下一段话：

"由于国家和民族的不同，文化也不一样。但在企业经营的哲学上，在人生的基本原则上，归根结蒂都是相同的。例如不管什么文化，不管什么宗教，在工作上要努力取得成果，要为社会作贡献，这些都有普遍性，都是真理。"

他代替我说出了我想说的话。无论什么国家，企业经营都需要普遍适用的哲学，用这种哲学作为判断事物的基准。而这种哲学普遍性程度越高，它的用处就越大。为此，它必须根植于“正确做人”的伦理观和道德观。正确的伦理道德没有国界，做人的原理原则超越国家差别和时代新旧，适用于全人类。

第三章　磨炼灵魂、提升心志

日本人为什么丢失了“美好的心灵”

谦虚是日本人失却的美德之一。颔首低头以示恭敬，功劳让与别人，得意时不忘形，互相礼让，秉持一颗审慎谦卑之心。

人生在世，有时需要强调自我，坚持自己的主张。但是谦虚这个有代表性的美德渐渐被我们遗忘，却不能不说是日本社会莫大的损失。生活在这个国家里不再感到愉悦，失却谦虚礼让是原因之一——这绝不是我一个人的想法。

确实，对凡人而言，要始终保持谦虚绝不是容易的事。我这么强调谦虚，但骄傲自大之心有时仍然让我有些趾高气扬。

在精密陶瓷这个未曾开拓的领域，我开发了很多新技术新产品，京瓷以惊人的速度成长发展。同样KDDI的发展也令人惊叹。周围的人异口同声称赞我，甚至吹捧我。聚会时奉我为上宾，让我坐上席，要我致词介绍经验，这些似乎天经地义。

虽然我不断自我告诫要虚心，但久而久之，有时仍不免自我陶醉，在心底一角冒出自满情绪。我那样拼死努力，业绩如此辉煌夺目，接受这样的礼遇不是理所当然吗?

偶尔会这样志满意得，但某种境况下我又会猛然醒悟：“不行不行！自满情绪要不得。”立即检点反省自己。即便已经皈依佛门，直到今天，我仍会有这种心理上的反复。

仔细想来，我所具备的能力，我所发挥的作用，并没有非我不可的必然性。别人拥有同样的才能，扮演与我相同的角色，也没有任何不妥

当，没有任何不可思议之处。至今我所做的一切，别人也可以取而代之。

所有这一切，都是上天偶尔赏赐予我，我不过努力加以磨炼而已。我想，任何人的任何才能都是天授，不！才能只是从上天借来之物。

因此，杰出的才能，由这才能创造的成果，属于我却不归我所有。才能和功劳不应由个人独占，而应该用来为世人为社会谋利。就是说自己的才能用来为“公”是第一义，用来为“私”是第二义。我认为这就是谦虚这一美德的本质所在。

然而，随着谦虚精神日趋淡薄，把才能私有化的人有增无减，特别是身居要职，理应成为众人楷模的领导者，这一倾向尤为明显。曾经具备优秀传统、出色业绩的大企业，原有的组织规范、伦理道德已经废弛，以致违规违法的丑闻层出不穷。还有那些受国民委托管理公共行政、薪金来自民脂民膏的官僚，利用特权中饱私囊者也不乏其人。

大企业的领导、干部和官僚，他们的能力无不高人一等，为什么他们常常丑闻缠身、贪污渎职呢？因为他们把才能据为己有。他们认为才能纯属私有，而非从上天借来之物，不必用之于公，心安理得地把才能用于满足自己的私利私欲。

对领导的要求是德重于才

我多次讲过，在我的“人生方程式”里，思维方式、热情、能力三要素以乘积表示。

违规违法的精英们，他们都具备出色的才干，也有热情及使命感，付出的努力也在常人之上。但关键的“思维方式”出了问题，很可惜，他们的能力和努力无法用于正道。他们的错误不仅危害社会，也给自己套上了绞索。

这里所讲的思维方式是指人生态度，就是哲学、思想、伦理观等，也可以说是包括上述各项在内的“人格”。而谦虚这项品德也是其中之一。如果人格扭曲，或者人格邪恶，不管能力多强、热情多高——不！能力越强、热情越高——带来的结果是负值越大。

还有，现今的日本社会，比领导者个人素质更大的问题是选拔领导者的方式本身。我们挑选组织领导者的基准，是把人的能力、干才放在了人格之上。不重视人品，只按照能力——比如学习成绩、考试分数——来配置人才。公务员考试成绩好的人可居政府要职，或作为精英培养，就是最有代表性的例子。

第二次世界大战后的日本“经济增长至上主义”压倒一切。在这种背景之下，选拔领导者，与其注重人格这种暧昧的、难以考核的要素，不如重视与成果直接有关的能力这一要素。

比如在选举中，能为地方带来经济利益的政治家容易获得选民的青睐，在选举中胜出。重才轻德的倾向在选民中占上风，很难矫正。

但是从前的日本人却并不那么急功近利，他们具备大局观念。我们敬重的西乡隆盛说过“德高者升官位，功多者厚俸禄”。就是说，有功绩

的人予以金钱奖励就行了，重要的领导职位一定要有人格高尚的人来担任。虽是百年以前的老话，却普遍适用，在今天更有现实意义。

在今天这个道德沦丧、价值混乱的时代，西乡的金玉良言更值得我们铭刻于心。凡位居人上者，比才干更重要的是他的人格。才能出众的人往往容易做才能的奴隶，把才能用错方向。因此需要有一种力量来控制才能发挥的方向。

这就是道德，就是人格。一谈道德，有人就觉得有“复古”的味道。但陶冶情操岂有古今新旧的区别。

中国明代思想家吕新吾在他所著《呻吟语》一书中明确提出：“深沉厚重是第一等资质；磊落豪雄是第二等资质；聪明才辩是第三等资质。”

这三种资质按顺序来排就是人格、勇气和能力。吕新吾希望领导者同时兼备这三种素质，如果按重要性排序，那么人格第一，勇气第二，能力第三。

时时反省，不忘磨砺人格

第二次世界大战后的日本，许多只具备第三等资质，即聪明才辩型的人物纷纷登上领导岗位。头脑聪明、口才好、有知识、有专业能力的人受到重用，而人格厚重、具备第一等资质的人却不被看重，反而遭到冷遇。

这几年来，频繁出现的许多单位的舞弊事件，再进一步说，导致今天社会道德败坏的根本原因，我认为，就在于那些虽有才气但缺乏领袖资质的人物占据了领导岗位——就是一批缺乏内在的精神规范和道德基准的人，缺乏厚重人格和深刻思想的人，在掌权执政。

干了坏事的企业领导者面对新闻记者，只会说“真不该发生这样的事”、“一定防止再次发生”等千篇一律的敷衍话，捧着事先准备好的稿子教条式地照本宣科。看不到他们作为组织负责人的真挚和诚恳，看不到他们作为领导者的人格的分量。

他们要么惊惶失措，要么掩盖搪塞，推卸责任。很少看到他们有正视现实、承担责任的勇气。该说明的坦率说明，该改正的切实改正，他们的言行中缺乏这样的诚意。他们不但没有明确的信念和哲学，甚至连事物的“善恶正邪”也区分不清。

连号称社会大众的领导者都是这么一副模样，现在的孩子们既不信任更不尊敬大人也就不足为怪了。

因此，对于领导者而言，最重要的不是能力和辩才，而是基于明确哲学的深沉厚重的人格——谦虚之心、内省之心、抑制自我的克己之心、坚持正义的勇气、持续自我磨炼的慈悲之心——用一句话说，必须牢记并坚持“正确的为人之道”。

这同中国古典中所说的要脱离“伪”、“私”、“纵”、“奢”这四种烦恼是一个意思。不可虚伪，不可自私，不可放纵，不可奢侈。要言行高洁，严于律己。这是身居高位的领导者应尽的义务，是同他的身份地位相对应的高贵的精神素养。

“要走人应该走的正道”，这简直像小学里的道德说教——有人或许会嘲笑。但是，正因为我们大人并不遵守小学生也懂的起码的道德，今天这个社会的价值观才会如此混乱动摇，人性才会如此扭曲荒废。

今天还有多少大人能够真诚坦荡地向孩子们进行道德教育呢？“那不能干”、“这样做才对”，指示明确的规范，以伦理谆谆告诫。这种有见识、有信念、人格厚重的人物还剩几人呢？每想到此，我们不禁羞愧难当。

正确的为人之道绝不是什么复杂难懂的东西，它就是孩童时代父母教导的极其简单的、理所当然的道德心——不可说谎，要为人正直，不能骗人，不可贪心——重新思考这类单纯的规范中包含的意义，严格遵循这些道德规范，在现今这个时代显得格外重要。

磨砺心志的“六项精进”

当然，不仅领导者需要磨炼心志、提升心性，所有的人都要朝这个方向努力。不仅要机敏，而且要正直；不仅要提高能力，而且要塑造人格。甚至可以说，这就是人生的目的和意义所在。我们的人生无非就是提升人性、提升心志的过程。

那么，所谓提升心志究竟是怎么回事呢？这不难，这并不是指要达到参悟的境界。我想，带着比呱呱落地时稍稍美好的心灵告别人世，这就够了。

死亡时的灵魂比出生时略有进步，就是心灵稍经磨炼的状态。抑制自我放纵的情感，让心灵宁静，让关爱之心萌芽，让利他之心滋长，哪怕是一点点。让我们与生俱来的灵魂向美好的方向变化，这就是我们人生的目的。

诚然，相对于浩瀚宇宙的历史长河，我们的人生不过是一闪而过。但正因为如此，在我们稍纵即逝的人生中，我们的灵魂在终结时的价值必须高于降生时的价值，这才是我们生存的意义和目的。这是我的人生观。进一步说，朝这个方向努力的过程本身就体现了人的高贵，就揭示了人生的本质。

饱尝苦痛、伤悲、烦恼，一边挣扎，一边又感受生命的喜悦和乐趣，体味人生的幸福。人生的戏剧一幕一幕展开，在一去不复返的现世中我们拼命地努力。

喜怒哀乐、悲欢离合的人生体验，像砂纸一样砥砺我们的心志。人生谢幕时的灵魂只要能比开幕之初高尚一点点，我们就算活出了价值，就算不虚此生。

那么怎样才能磨炼心志、净化灵魂呢？方法、途径各种各样。好比登上山顶可从360度任何一个方向出发、有无数条路径。

我从自己的经验中归纳出如下的“六项精进”，作为磨炼心志的指针，我认为十分重要，并向周围的人介绍。

①付出不亚于任何人的努力

努力钻研，比谁都刻苦。而且锲而不舍，持续不断，精益求精。有闲工夫发牢骚，不如前进一步，哪怕只是一寸，努力向上提升。

②谦虚戒骄

“谦受益”是中国的古话，意思是谦虚之心唤来幸福，还能净化灵魂。

③天天反省

每天检点自己的思想和行为，是不是自私自利，有没有卑怯的举止，自我反省，有错即改。

④活着就要感谢

活着就已经是幸福，培育感恩之心，滴水之恩也不忘相报。

⑤积善行、思利他

“积善之家，必有余庆”。行善利他，言行之间留意关爱别人。行善积德有好报。

⑥不要有感性的烦恼

不要老是忿忿不平，不要让忧愁支配自己的情绪，不要烦恼焦躁。为此，要全力以赴、全神贯注投入工作，以免事后懊悔。

我经常将这“六项精进”挂在嘴上，提醒自己实行。虽然字面上平凡之极，都是理所当然的事情，但必须一点一滴去实践，融入每天的生活之中。不是把这些道理当成摆设，关键是在日常生活中贯彻落实。

将感谢刻于童心的“隐蔽念佛”

现在这个时代物质富裕，可是人心贫乏、精神空虚。这个矛盾越来越突出。前文“六项精进”中的“感谢”之心也日益淡薄。我认为，进入物质充裕的时代，对“知足心”、“感谢心”需要重新审视。

我年轻时社会还很贫困，当时我认为人生在世最重要的、而且我努力去做的是“诚实”二字。

对人生对工作，尽可能做到诚实。不马虎，不偷懒，拼命地工作，认真地生活。我认为，这对经历过贫苦时代的日本人来说并不稀奇，这是融入当时日本人血肉的一个特征，也是一种美德。

不久，经济起飞，社会变得富足、安定，京瓷的经营也上了轨道，规模扩大。这时“感谢”在我心中占的位置越来越大。诚实的努力带来了丰厚的回报，此时，“感谢”之情在我心中油然而生。这种体验反复多次以后，“感谢之心”在我身上成形，成为我生活中始终贯彻的道德准则之一。

回顾自己，这“感谢之心”就像地下水一样，滋润着我道德观的根基。而这与我在幼年时的体验密切相关。

我的老家在鹿儿岛，四五岁时，父亲带我去参与过“隐蔽念佛”。所谓“隐蔽念佛”，是在德川时期“一向宗”受到萨摩藩的打压，那些虔诚的佛教徒把宗教仪式偷偷保存下来，直到我年幼时，还保留着这种信仰方式。

我们和几对父子一起，在日落后暗黑的山道上借着灯笼的亮光，一步一步攀登。大家默默无语，在恐怖和神秘气氛的笼罩下，幼小的我也拼命地紧紧跟在父亲后面。

登山的终点是一户人家，进去一看，佛龛里摆放着气派的佛坛。身穿袈裟的僧人在前面诵经。屋内零星点着几支小蜡烛，十分暗淡，我们各自坐下，融入那昏暗之中。

孩子们端坐在僧人后面，静听那低沉的诵经声。诵经结束，孩子们按指示一个接一个向佛坛献香进拜，我也照着做了一遍。

这时候僧人会对孩子简单地说几句话，有的孩子被要求再来，而我听到的却是："你已经行了（可以不用再来了），今天拜过就好了。"

接着，那僧人又说："从今以后，你每天都要说'南无、南无，谢谢！'向佛表示感谢。活着的期间，只要这么做就可以了。"然后他转向我父亲说："这孩子以后不用再带来了。"这好像给我的人生下了个保证。

记得当时幼小的我，好像通过了什么考试，又像得到了师父真传，又自豪又高兴。

这是我最早的宗教体验，印象深刻。我想，当时我学到了感谢的重要性，这种意识塑造了我心灵的原型。实际上一直到现在，只要有什么事，"南无、南无，谢谢！"这句话在无意识中就会脱口而出，在我耳边回荡。

我拜访欧洲的教堂，为教堂庄严肃穆的气氛所感动，这时候我也会情不自禁地念诵这句话。这句"祈祷"的话语，已经超越宗教、宗派，融入我的血肉，已经成为渗入我内心深处的"心灵的口头禅"。

随时准备说“谢谢”

“南无、南无，谢谢！”这句祈祷词小孩也很容易记住。这句话开启了我的信仰，在我身上培育起感谢之心。

把这句话挂在嘴上，无论对谁，无论什么事，好事当然，即使碰上坏事，照样心存感谢，养成这种心态，才能坚守正道。

祸福如同交织的绳索——坏事好事交替发生，这就是我们的人生。因此，好也罢，坏也罢，晴天也好，阴天也好，一概怀抱感谢之心。不仅幸运时，即使遭遇灾难，也要说声谢谢，表示感谢。好歹现在自己还活着，上苍还让自己活得好好的，就冲这一点，也该感谢。我常在内心告诫自己，只要实践这一条，就能提升自己的心志，走出开启幸运的第一步。

但这话说起来容易做起来难。不管是晴是雨，都不忘感谢，人要达到这种境界简直太难了。碰到灾难，你说这也是修行，也该感谢，人家哪有这样的情绪。“为什么就我这么倒霉！”不仅不感谢，还要怨恨，恐怕这就是人性吧。

那么，好运惠顾，事情一帆风顺的时候，感谢之心就自然而生了吗?那也未必。“好事！那是我该得的，理所当然。”——人往往这样想。“这点好处怎么够！”——还一心想得寸进尺。人一起贪念就把感谢丢在脑后，也从此远离了幸运。

“无论遇到什么事情都要感谢。”我们必须用理性把这句话灌进自己的头脑。即使感谢的情绪冒不出来，也要说服自己。就是说，随时都准备说一声“谢谢！”持有这种心态非常重要。

困难来了，那是成长的机会，应该感谢。好运降临，更是难得，当然也要感谢——时刻准备说“谢谢！”有意识地在自己心中预留感谢的空

间。

进一步，还可以这么去想：感谢来自于满足，不满足不会产生感谢之心。但是，满足不满足到底是怎么回事呢？多的就满足，少的就不满足，问题有这么单纯吗?

从物质层面讲也许如此，但是，得到相同的东西，有人不满足，有人却很满足。有人所得不多却很知足，有人无论得到多少，永不知足。有人老是忿忿不平，有人却总是心满意足。

因此，归根到底，这是一个精神层面的问题，是一个心态问题。不管物质条件如何，只要具备感谢之心，就能品味满足的感觉。

喜悦要直率表露

如果说感谢之心是幸福的源泉，那么率直之心可以说是进步之母。让自己心里不舒畅的逆耳之言，照样认真倾听。如果自己有错，那么不是等到明天，而是今天立即纠正。这样一颗率直之心能够提高我们的能力，提升我们的心志。

松下幸之助先生一贯强调“率直之心”非常重要。松下先生自己没有学问，所以总是用主动请教别人的方法促使自己进步。这一信念松下先生终生不渝。后来他被誉为“经营之神”，被人们神化了，但他自己依然贯彻“一辈子当学生”的信条。我认为这种虚怀若谷的精神才是松下先生真正的伟大之处。

当然，所谓“率直之心”并不是别人要你向右转你就向右转，并不是盲目顺从，而是抱着谦虚的态度，如实承认自己的弱点和不足，然后不惜一切努力奋斗。具备一对虚心聆听他人意见的大耳朵，具备一双真诚审视自己的大眼睛，耳聪目明，充分发挥耳朵、眼睛的作用。

谈到“率直之心”，让我想起我当研究员时的事情。每当我专心致志做实验，实验出现了预期的结果时，我会情不自禁，高兴得跳起来“啊，太棒了！”我用整个身体来表达这种喜悦。

然而，这时候我的一位助手却总是用冷冷的目光注视我。

有一次，我又兴高采烈地要跳起来，并对这位助手说：“你也该高兴啊！”不料，这位助手却无动于衷，一副兴味索然的模样，不屑地抛出一句：“你还真是一个轻浮的人。”

他接着说：“为了这点芝麻绿豆的小事，‘太棒了！太好了！’开心得眉飞色舞。值得男子汉高兴得跳起来的事情，一辈子有一两次就不错了。而你动不动就高兴得手舞足蹈，未免太轻率，会被人瞧不起的。”

他这一席话犹如一盆冷水，让我从头到脚感觉一阵冰凉。

我稍稍稳定了一下自己的情绪，这样反驳他：

“你的说法或许有道理。但我认为，研究出了成果，哪怕是微不足道的成果，也应该把自己喜悦的心情直率地表达出来。即使看起来有一点轻浮，但是，把发自内心的喜悦之情、感恩之心直率地表达出来，可以成为一种动力，激励我们持续这种枯燥的研究和单调的工作。”

我的说辞中虽然带了几分苦涩，但却简单明了地表述了我的人生哲学和信条。

那就是，不管什么小事，只要开心，只要感激，就要率直地表达出来，不绕圈子，不装深沉。这种心态的重要性，我不假思索就对这位助手说了出来。

天天反省是为磨炼心志而不可须臾忘却的实践，但它也是“率直之心”的产物。因为无论你主观上多么希望保持谦虚，但不知不觉中就会装出什么都懂，摆出自以为了不起的臭架子。这就是人的常态。

骄傲、自满、得意忘形、疏忽、失误，每当意识到这一类过错的时候，给自己一个认真反省的机会，重念严格自律的紧箍咒。只有坚持天天反省的人才能不断提升自己的心志。

“神啊，对不起！”——我常常脱口而出，用这句话表示反省之意。无意中逞了威风，说了过头的话，回到家里，或在宾馆的房间里，我就会向神忏悔：“神啊，我刚才的态度错了，请您原谅我。”告诫自己今后不再重犯。

因为我反省时会大声说出来，像孩子一样。如果让人听见，会认为我神经不正常。所以，总是等到只剩我一人的时候，以率直之心，说出自省自戒的话语。第二天再以谦虚的姿态重新开始，将“终生当学生”的信条铭刻于心。

“神啊，对不起！”,“南无、南无，谢谢。”这两句话成双结对，是我的口头禅。用这两句短短的话语表达我的反省之心、感谢之心。同时这两句话也是规范自我的单纯明快的指针。

托尔斯泰的感叹

除了感谢之心、反省之心以外，要净化并提升我们的人性，最重要的一环就是抑制自身过度的欲望。“贪欲”之念最难对付，它牢牢地根植于人的内心深处，不易拔除，而且它的毒性最强，它能腐蚀人的灵魂，把人引向歧途。

释迦用下面一段故事来形容人的贪欲，描绘人如何沉溺于欲望的情景。故事稍稍长一点，但我仍想给大家介绍。

深秋时节某一天，在落叶和寒风中，有位旅人行色匆匆，赶路回家。走到某处突然低头一看，脚下一片白乎乎的东西，仔细一瞧，竟是人骨。此处怎么会有如此大量的人骨呢？他不禁毛骨悚然，又不得其解。只顾往前奔走，抬头看时，迎面走来一只体格巨大的老虎，咆哮着向他逼近。旅人直惊得魂飞魄散：“啊！那么多人骨原来是老虎吃剩的残物。”他急忙调头逃命，然而慌不择路，一阵猛跑竟然跑上了悬崖峭壁，峭壁之下是怒涛汹涌的大海。前无去路，后有猛虎追逼，进退维谷之际，他爬上了崖边仅有的一棵松树，但那恶虎紧随其后，张开骇人的巨爪，也开始爬树。

“今天我命休矣”，正当他万念俱灰时，忽然看见树上垂下一根藤条，他顺着藤条往下滑去，那藤条却不着底，旅人被悬在半空之中。

上面是老虎伸着舌头、流着口水盯着他，正所谓“虎视眈眈”。再看下面，狂风大浪之中出现红、黑、蓝三条巨龙，正等着他掉下去时可一饱口福。

忽又听到上方有窸窣之声，定睛一看，黑白两只老鼠正在交替啃咬那藤条的根部。藤条一旦被鼠牙咬断，旅人只好落入张开巨口的恶龙腹中。命悬一线之际，旅人想到将老鼠赶跑。于是拼命摇晃那根藤条，

摇摆之下，有湿漉漉、暖烘烘的液体落到他脸上，用嘴一舔，是甜美的蜂蜜。原来藤条根部有一蜂巢，一经摇动，蜂蜜就掉落下来。

舔着甘露般的蜂蜜，旅人居然陶醉起来，以致忘记了自己身处绝境——虎龙夹击，得以苟延残喘的藤条正被老鼠啃噬——还在一次又一次摇动救命的藤条，忘情地享用美味的蜂蜜。

释迦的故事描述了利令智昏的人类的实相。死到临头竟然沉醉于蜜汁之中而不能自拔，这就是我们人类无可救药的宿命。

据说俄罗斯大文豪托尔斯泰得知这个故事后大为惊叹而且非常佩服。他说："再没有任何故事能将人类的贪欲表达得如此淋漓尽致。"的确，把人的本性、人的欲望之深，刻画得如此惟妙惟肖的寓言可谓绝无仅有。

在这里，老虎暗喻死亡和疾病；松树代表世上的地位、财产和名誉；白黑两鼠表示白昼和黑夜，也就是时间的流逝。人在不断逼近的死亡的威胁中拼命求生，而维系生机的仅是一根藤条而已。

而这根藤条也随着时间的推移不断磨损。我们想逃离死亡，但死神却一年一年逼近我们。然而，即使折寿，哪怕缩短生命，也要去吸食"蜜汁"——切不断那可怜、可鄙又可悲的欲望。释迦告诉我们，这就是赤裸裸的人类本性。

切断蛊惑人心的“三毒”

上述故事中的“蜂蜜”是指满足人类欲望的各种各样的快感和享乐。而等待旅人落下的“龙”，是人们心造之物，它如实影射人们丑陋的思想和欲望。

红龙比喻恼怒，就是“瞋”；黑龙比喻欲望，就是“贪”；蓝龙比喻忌妒、憎恨、发泄不满，就是“痴”。佛教称这“贪、瞋、痴”为“三毒”。三条恶龙就隐喻这三毒。按释迦的说法，这就是“糟蹋人生”的三大要素。

据说人的烦恼有108种之多，特别是其中的“贪、瞋、痴”这三毒，是使人痛苦不堪的“元凶”，是死死缠住人心、不肯须臾脱离的“毒素”，人们即使想摆脱它们却总是摆脱不了。

人这种动物，每天每日都要受这“三毒”的影响乃至控制。想比别人生活得更好，想早日出人头地。这一类物欲、名利欲潜藏在每个人的心里。当这种“欲望”无法实现时，就转为“恼怒”：为什么自己不能如愿以偿？同时又反过来“妒忌”那些有钱有名的人——大多数人都会受上述情绪的支配和摆布。

在这一点上，就是小孩、婴儿也毫不例外。拿我的孙儿来说，当我疼爱其中一个，另一个马上露出妒忌的神情。才两三岁的孩童，就已经像大人一样，受到了烦恼的毒害。

当然，欲望和烦恼是人类生存的原动力，不可一概否定。但是它们同时又具有“剧毒”，一不小心，就会让人陷入痛苦和焦虑，甚至断送了人的一生。

细细想来，人还真是遵循因果辩证规律的动物。人生存必不可缺的动力之中，却含有陷人于不幸、甚至致人死亡的毒素。

因此，重要的是尽可能“摆脱欲望”。要完全消除三毒不可能，但可以努力去抑制它们、控制它们。在具体做法上没有捷径，但只要将诚实、感谢、反省这一类“简单易行的修炼”持续实践就行。另外，平时养成用理性判断事物的习惯也很重要。

例如，日常生活中我们必须对各种各样的事情做出判断。这时，瞬间产生的第一反应，往往出于本能，即出于欲望。因此，在正式应答前，暂且保留条件反射式的判断。暂停片刻，吸一口气，然后自问自答：

“我这个想法，这样判断，是否出于个人欲望，是否夹杂私心？”

这样做非常重要。就是在做出结论之前，先设置一个“理性的缓冲器”，使你的判断不是基于单纯的欲望，而能接近于理性。在“思考”这一过程中预设一个“理性的程序”，对于摆脱欲望而言极为有效。

控制住欲望，也就是抑制了私心，利他之心就会抬头。先人后己的利他心，是人一切德行中最美好、最高尚的品格。

忘我利他，把自己放在后面，先为世人为社会尽力。当这种利他心呈现时，人就不再为欲所迷。而且有了利他的想法，烦恼的三毒就开始消解，原本“纯洁的心灵”就能从庸俗的欲望中解脱出来，重新描绘美好的愿望。

拔“正剑”成功，拔“邪剑”灭亡

关于利他之心，本书下一章将详细阐述。你的愿望——只要出于为社会为世人的美好心灵——就一定能实现。因为最高尚的愿望一定能带来最理想的结果。

相反，基于私利私欲的“污浊的愿望”，即使一时能实现，一时能成功，最后必然以失败告终。借用华歌尔企业创始人冢本幸一先生的一句话，那失败是因为“拔出了邪剑”。

我和冢本先生都是京都的企业家，交往甚密。他是英帕尔战役的幸存者。太平洋战争末期，日军在缅甸英帕尔地区发动了愚蠢而惨烈的攻击战，伤亡惨重。冢本侥幸生还，回到日本。他隶属的小队有士兵55人，活下来的只有3人，冢本是其中之一。

在第二次世界大战后的混乱中，冢本做起了饰品生意，不久便创立了华歌尔。因为有过九死一生的经历，冢本常说：“我有神灵相伴。”因为神灵保佑，所以事业一帆风顺，想干什么全都如愿以偿。

有一次，冢本向他的心腹助手兼副社长讲到上述话题时，这位副社长说道：“社长说得不错。但是，当你拔出‘邪剑’时，情况就不同了。”

“社长有两把剑——正义之剑和邪恶之剑。因为你拔了正义之剑，所以事事顺畅，一切问题迎刃而解。但是如果你要拔出那邪恶之剑，你照样会挫折失败。”

“这就证明社长确有神灵相伴，当你拔出正剑时，神灵就鼎力相助，当你拔出邪剑时，神灵就冷眼相向了。”

“副社长一语中的。神灵是明察秋毫的。”冢本先生深为感叹。听了这话，我亦有共鸣。

所谓“邪剑”是指“卑劣的愿望”，只打自我损益的小算盘，思想中充满私利私欲。这样的愿望再强烈，至多只能获得一时的成功，这种成功不可能持续。

相反，我们强烈祈求某种愿望一定要实现，并为此拼命奋斗，而这种愿望是摆脱利欲之心的高尚的理想，那么它就一定能实现，而且能够长盛不衰。

为了达成愿望，竭尽全力，绞尽脑汁，仍然无法进展，一筹莫展，山穷水尽，但就在这种时候，意想之外的灵感，想象不及的智慧，似天启般突然闪现，感觉是宇宙造物主在自己背后着力推动。

天网恢恢，疏而不漏——别以为神灵看不到。人的一切所思所为，是非曲直，神灵全都看在眼里。所以，如果你想获得成功，想让成功持续，那么，你描绘的愿望，你怀抱的热情，都必须纯洁无瑕。

因此，首先要舍弃私心，用清澈的心灵思考问题，依据这种思考拔出“正剑”，事业就能成功，人生就会幸福美满。

劳动的喜悦是人世最大的喜悦

关于磨炼心志、提升人格，前面我谈了若干方法。而要成就事业，要充实人生，“勤奋”必不可少。就是要拼命努力，全身心投入工作。通过勤奋工作，人们可以提升自己的精神境界，获得厚重的人格。

我认为发自内心的欢喜和快乐，存在于工作之中。我这么说，肯定有人反对：“工作工作，只讲工作难道不乏味吗？人生需要兴趣和娱乐。”

然而，兴趣和游玩获得的快乐，只有在充实的工作之余才能品尝。工作马马虎虎，只想在兴趣和游戏里寻觅快活，充其量只能获得一时的快感。决不会尝到从心底涌出的惊喜和快乐。

当然，来自工作的喜悦，并不像糖果那样，一放进嘴里就甜味十足。有格言道：“劳动有苦根甜果。”喜悦从苦劳与艰辛中渗出，工作的乐趣潜藏在超越困难的过程之中。

因此，劳动获得的喜悦是特别的喜悦，玩耍和趣味根本无法替代。聚精会神，孜孜不倦，克服艰辛后，达到目标时的成就感，世上没有哪种喜悦可以类比。

人类活动中，劳动带来至高无上的喜悦，工作占据人生最大的比重。如果不能在劳动中、在工作中获得充实感，那么，即使在别的方面找到快乐，最终我们仍然会感觉空虚和缺憾。

认真工作带来的果实，不只是成就感和充实感，它还起到修行的作用，磨炼人格，奠定我们做人的基石。

在禅宗的寺庙里，僧侣们要煮饭，要打扫庭院，要做日常生活中所有的杂差。这同坐禅具有同等的意义。就是说，认真投入日常生活中的

劳动，与通过坐禅获得精神统一，这两者之间并没有本质的区别。这就告诉我们，日常的劳动也是修行，只要全身心投入，也能进入开悟的境界。

所谓开悟，就是提升心性。磨炼心志要达到的最高境界，就是开悟。而开悟的方法，就是释迦所开示的“六波罗蜜”。

将释迦的“六波罗蜜”铭刻于心

在修佛的道上，要接近开悟的境地，就要实行“六波罗蜜”，这是菩萨道，是磨炼心志、净化灵魂不可缺少的修行。有如下六项：

①布施

具备为世人为社会尽力的利他之心。先人后己，关爱别人，抱着这种意识度过人生，这一点非常重要。

所谓布施，本来的意思是施舍。即使付出自我牺牲，也要为众人尽力。没有能力这么做，也要具备这样一颗与人为善之心。

心中充满关爱他人的善念，人就能提升自己的心性。

②持戒

这一条强调遵守戒律的重要性，作为人不可为的恶行必须戒除。前文提到，人抱有种种烦恼，很难摆脱“贪、瞋、痴”这三毒的纠缠。正因为如此，必须着力抑制这类烦恼，控制好自己的言行。不要贪心，不要猜忌，不要嫉妒，不要憎恨……抑制上述欲望和烦恼，就是持戒。

③精进

无论做什么都要全神贯注，全力以赴，就是要努力。但这种努力，必须做到“不亚于任何人”的程度。在序言里，我介绍了二宫尊德的事例，像他那样拼命精进，才能提升心性，磨砺人格。古今东西所有伟人概莫能外。

④忍辱

不屈服于苦难，忍得住痛楚。人生本来就是波澜万丈，我们活在这世上，会遭遇各种艰难困苦，但是决不能被它们击垮，决不能逃避，硬着头皮顶住，努力做好该做的事。这就能锻炼我们的意志，提升我们的人格。

⑤禅定

浮躁的社会，紧张的工作，快速的节奏，在这样的氛围中，往往无暇深入思考问题。但正因为这样，至少每天一次，我们要静下心来，集中精神，直视自我，将动摇之心镇定下来。不必打坐，也不必冥想，在忙碌之中，腾出片刻工夫，静心养性。这一点非常重要。

⑥智慧

实行上述布施、持戒、精进、忍辱、禅定五项修炼，就可以理解宇宙的“智慧”，就是达到开悟的境界。到那时就能够接近主宰天地自然的根本规律，即宇宙的真理，换句话说，就是接近释迦所说的智慧。

每天的劳动磨砺心志

六波罗蜜中的六项修炼，是踏入悟境之道。其中“精进”——不惜努力、拼命工作这一条，在我们日常生活中最容易实践，也是提升心性最基本、最重要的方法。

换种说法，我们要提升自己的人格，不需要进行特别的、艰难的修行。在日常生活中扮演好社会赋予自己的角色，或者对于自己应该做好的事情——公务、家务、学习——都要尽心尽力，孜孜不倦，锲而不舍。这个过程本身就是磨炼人格的修行。

也就是说，就在日常的劳作之中，就有一条磨炼灵魂、提升心志、通向悟境之路。

比如，一位修建神社的木匠师傅，他花了一生的心血，在一个领域内从事一项职业，踏实工作，精益求精，持之以恒。在提高技能的同时磨炼了人格。我常为这种人物的魅力所倾倒。卓越的技能不必说，从工作体验中所归纳的坚定的哲学，所养成的厚重的人格，以至敏锐的洞察力等等，让我从内心深感钦佩。

从年青时期干到七十岁、八十岁，心无旁骛，一条道走到底，历经锤炼，这种人物的分量、人格的魅力，不用多说，就能让人肃然起敬。

“树木里寄宿着生命。”

“树木正在对我倾诉。”

这种动人心魄的语言，沉默寡言的木匠师傅偶尔脱口而出，他的风貌，在我看来，其崇高和可贵，简直不亚于任何一位伟大的哲学家或宗教家。

努力不休，不畏艰辛，潜心钻研，坚忍不拔。在这种精进的过程中，他们达到的境界，那种人格的高度、心灵的深邃，非同凡响。我想许多人都会认同我的这种感觉。

从这种人身上，我再次认识到劳动的珍贵，深刻感受到“参悟就在每天每日辛勤的劳作之中”。

不仅是工匠，在体育界也一样。美国职业棒球大联盟著名选手铃木一郎，也是通过“精进”，成了名将高手。据说，从小学时开始，他就梦想加入大联盟，为此一年365天挥棒不休。

在玩兴正浓的少年时代，就已经明确制定了自己的目标，朝着这目标，默默努力，刻苦钻研。“你要我打支全垒打，我随时都能打”。他高中时就说过这话。有自信敢这么说，背后就是他一贯的“精进”。这里面没有丝毫的傲慢之意。这种精进的结果，造就了今日铃木一郎的辉煌。

要到达名人高手的境地，缺乏地道的精进，那是不可能的。我们要从内心喜爱自己的工作，付出不亚于任何人的努力，全神贯注投身于工作，通过这条道路——也只有通过这条道路——我们就会懂得人生的意义和价值，磨砺心志，提升人格，领悟人生的真谛。

重新认识劳动和勤奋的价值

这一章开头谈到谦虚这种美德，现在是论述勤奋的美德。我认为，勤奋也是我们应该重新思考、重新召回的精神品格。

近代以来，尤其是第二次世界大战以后，劳动这一行为的意义和价值，被过度的"唯物化"了。劳动的最大目的是获得物质的富裕，因此，所谓工作，变成了付出时间获取报酬的手段。我们已经习惯了这种思维方式。

既然劳动是为了获取金钱报酬而不得不干的苦差事，那么少劳多得，工作尽量要轻松，钞票尽量要多拿，这种想法就变得"很合理"，似乎天经地义。这样的劳动观蔓延到整个日本社会，甚至渗透到教育机构。

但是，教师对成长期儿童的人格塑造具有举足轻重的影响，教师必须帮助指导孩子们健康成长。因此，教师这个职业，超越单纯劳动的概念，教师应该以自己的整个人格去面对和影响学生。教师是一种尊贵的职业，是所谓"圣职"。

但是现在，老师们自己抛弃了这种自豪感，认为自己不过是一个劳动者，不过是机械地向学生传授知识，不过是出卖自己的时间来换取报酬。他们贬低自己的作用和地位，失却了为人之师的尊严和真诚。现在教育荒废，连课堂纪律都形同虚设，我认为直接原因就在这里。

在经济高速增长期，我们还保留了勤奋工作的精神。但后来欧美批评日本劳动过头，应该增加休闲时间。日本从官方到民间，连忙做出调整，缩短工作时间，增加节假休息日。

有一个时期，社会形成一种风气，把热情工作看成了罪恶。到现在勤奋的价值仍然低得可怜。欧美派的劳动观认为，休闲才能孕育精神的

富裕。对此，我无意否定，但对西方这类价值观无批判地全盘接受，轻视劳动价值的做法，我认为是大错特错了。

同样，仅仅把工作当成获取生活食粮的物质手段也是错误的。前面我已经讲过，工作蕴含着磨炼心志、提升人格等精神方面的意义。过去的日本，或者说东方，曾经很重视劳动所伴随的精神价值——把劳动看作塑造人性的精进的道场。

第二次世界大战后统治日本的盟军最高统帅麦克阿瑟，围绕远东政策，在国会作证时，提到了日本人的劳动观。他说，日本所拥有的劳动力的质和量，无论在哪个方面都非常优秀，不亚于世界上任何国家。而且日本的劳动者认为，相对于玩乐，工作更能让人感受到幸福。就是说，麦克阿瑟认为，日本人找到了“劳动的尊严”。

过去，我们日本人曾经非常珍视劳动的意义和价值，懂得勤奋工作能够产生自豪感，带来精神的富足，甚至可以感受到整个人生的意义。

较之玩乐，劳动更能让人快乐——这种精神的感受；简单劳动也能钻研改进，体会其中的兴味——这种工作的技巧；不是被迫的、被动的工作，而是自己作为工作的行为主体发挥作用——这种劳动的智慧；我们日本人确确实实曾经拥有过。

过去拥有，现在却丧失殆尽。从前日本人的劳动观中所蕴含的珍贵意义，难道不值得我们重新审视吗?

人在工作中成长。为了提升心性、丰富心灵，需要全身心投入到工作之中。这样做，自己的人生就会更加美好，更加幸福。

第四章　以利他心度人生

托钵化缘中邂逅人心之美

1997年9月，我在京都的圆福寺出家，法号“大和”。原先预定6月剃度，但这时体检发现了胃癌，紧急动了手术。术后两个月，虽然身体还没有完全康复，但在9月7日，我就以置身俗世的方式，皈依了佛门。

从那时起到11月，我在寺庙进行了两个多月短期的修行。病后初愈，修行相当艰苦，但是，我却从中获得了毕生难忘的体验。

初冬的寒风中，我光头戴着斗笠，身披蓝色袈裟，赤脚穿上草鞋，挨家挨户在施主门口诵经，恳求施舍。从未经历过的托钵化缘，对我来说是痛苦的煎熬。伸出草鞋的脚趾，让柏油路摩擦渗出了血，忍着疼痛走了半天，身体就像用旧的抹布一样，破碎萎缩。

尽管如此，我还是跟比我早出家的修行僧一起，连续数小时坚持托钵化缘。黄昏时分，拖着疲惫的身躯，步履蹒跚地走回寺院的途中，路经一个公园，这时，一位正在打扫公园、身穿工作服的老妇人看见了我们，她一只手拿着扫把，跑着来到我的跟前，很自然地将500日元的硬币轻轻放进我的化缘袋中。

那一瞬间，一种未曾经验过的感动贯穿了我的全身，心中充满了难以名状的幸福感。

这位妇人看上去不会是生活富裕的人，给一个修行僧500日元的施舍，却不见她有任何的犹豫，而且没有一丝的傲气。这样一颗美好的、纯净的心，可以说是我有生65年来从未感受过的。这位妇人自然的慈悲行为，让我确凿地体味到了神佛的爱。

把自己的事情搁在一边，先去关心别人，这种热心肠的流露——那位妇人的行为虽然只是一件小事，却显示了人的思想行为中至善至美的一面。这种自然的德行，教我懂得了“利他之心”的真髓。

“利他”之心，在佛教就是“与人为善”的慈悲心，在基督教就是爱。再说得朴实一点，就是“为世人、为社会尽力”。在人生征途中，像我这样的经营者，还包括在经营企业的过程中，利他是不可或缺的关键词汇。

“利他”这个词，听起来似乎有点严肃，其实“利他”很平常，根本不是什么了不起的事。比如，想给小孩好吃的东西，想看到妻子开心的笑容，想让辛苦的父母生活舒适等等。任何行为，只要是出于对周围人的关爱之心，就已经是利他了。

为家人努力工作，帮助朋友，孝敬父母……这些朴实的、小小的利他行为，久而久之，就会扩展到为社会、为国家、为世界的大范围的利他。从这个意义上说，施舍500日元的这位妇人与特瑞莎修女之间，并没有本质上的差异。

人本来就具备为世人、为社会尽力的好心善意。据说最近就有许多年轻人，作为志愿者，自己带着盒饭，赴灾区做义工。听到这些事迹，我强烈地感觉到，利他是人们自然就具备的美好的愿望。

什么时候人的内心会充满深切、纯净、极致的幸福感呢？绝不是私利私欲获得满足的那一刻，而是利他行为开花结果的时刻。我想许多人会同意这个观点吧。而且贤明的人都会发现，为他人尽心尽力的行为，不只是对他人有利，最后福报回到自己身上，对自己同样有利。

天堂地狱之分由心态决定

已经是40多年以前的事了，当时京瓷还是中小企业，在欢迎新员工的典礼上，我对刚进公司的大学生们讲了如下一段话。

“你们从小到大一直受父母以及社会上许多人的帮助照顾。从现在开始步入社会，踏上工作岗位，应该轮到你们反过来回报社会了。如果还一味要别人关照，那不行。从受人帮助到帮助别人，立场需要180度大转弯。”

我讲这些话，是因为当时京瓷规模还不大，员工福利尚不完善。大学毕业的新员工常常抱怨：“起初把公司想得太好，而实际上福利待遇不健全，工资也不高。”

针对他们的牢骚，我训斥说：“不错，现在公司确实还小，设备不够，制度也不健全。我们要把企业做好，工资福利也要大大提高，但这必须靠你们自己辛勤劳动，不是靠别人帮助，必须用自己双手创造。”

我希望他们懂得，习惯于依赖别人，只想要别人照顾的人，往往缺乏知足意识，只会发泄不满。踏上社会，要转变角色，要为周围的人服务，要为团队、为企业作贡献，为此，人生观、世界观就必须作180度的转变。

当时我还不知道“利他”这个词，也不具备明确坚定的思想哲学，但我总是不断向年轻人强调，尽力为他人效劳这种心态是非常重要的。

先人后己，有时即使付出自我牺牲也要为对方尽力。为什么必须具备这种对他人的关爱之心呢，我剃度进入佛门时，一向关照我的一位圆福寺的长老给我讲了下面这个故事。

某寺院的年轻的修行僧问长老:“听说那个世界里有地狱和天堂，地狱到底是个什么样的地方？”

长老答道:“确实不错，那个世界有地狱也有天堂。但两者的区别却没有人们想象的那么大。那地方从外观上看一模一样，唯有一点不同，就是住在那里的人的心。”

长老说，地狱和天堂都有一只相同的大锅，锅里一样煮着美味的面条，但要吃到面条不太容易，因为夹面条的筷子足足有一米长。

地狱里的人都只想自己先吃，争先恐后用筷子夹起面条，但因为筷子太长，夹起的面条送不进自己的嘴里。于是争抢对方夹住的面条，甚至打起架来。结果面条撒了一地，谁都没吃上。美味可口的面条就在眼前，却一个个都饿得头昏眼花。这就是地狱里的情景。

天堂里的情形正好相反，客观的条件相同，但结果完全不同。这里的人用自己的长筷夹起面条后送到对面人的嘴里。“请您先吃。”对面人吃到后说:“谢谢您，现在应该您吃了”，把面条送到这边人的嘴里。结果天堂的人都高兴地吃上了美味的面条，个个心满意足。

住在同一个世界里的人，因为有无关爱他人之心，而分出了地狱和天堂。这就是上述故事告诉我们的道理。

我常常通过这样的故事，向员工们强调“利他”的必要性。我再三再四强调，要经营好企业，我们内心一定要具备“为世人为社会”尽力的美好的意识。

利他本来就是经商的原点

在弱肉强食的商业世界里，我频繁地将“利他”、“爱”、“同情”等话语挂在嘴上，尽说些“好听的话”，于是就有人质疑，在这些甜言蜜语背后究竟隐藏着什么目的。但是，我压根儿没有利用花言巧语谋取私利的企图，我不过是把自己的信仰如实表达出来，并且自己坚持认真实践而已。

回顾历史就能明白，资本主义起源于基督教社会，特别是其中伦理严格的新教社会。初期资本主义的旗手都是虔诚的新教徒。根据马克斯·韦伯的观点，这些新教徒贯彻基督教的“爱周围的人”，遵循严格的伦理规范，尊重劳动，把通过产业活动获得的利润用于社会发展。

因此，他们以任何人看来都是光明正大的方法追求利润，而且，获取利润的最终目的，归根到底是贡献于社会。

换句话说，为世人为社会的利他精神——不是谋取私利，而是追求公益之心——成为初期资本主义的伦理规范。

对内，他们以严格的伦理约束自己，对外，他们贯彻利他的精神，把这两者看作自己理所当然的义务。这样做的结果，就促进了资本主义经济的快速发展。

日本江户时代中期的思想家石田梅岩也提出了相同的主张。当时日本的商业资本主义正处于勃兴期，而在历来的身份等级制度中，商人的地位最低，社会风气把商业行为看得很卑下。

这时梅岩提出：“商人的利润等同武士的俸禄”。商人获利和武士食禄具有同样的正当性，绝不是什么可耻的行为。梅岩的观点激励了许多背后受人鄙视的商人。

但是，梅岩又说：“求利有道。”追求利润绝不是罪恶，但其方法必须符合为人之道。不是为了赚钱就可以为所欲为，获取利润必须通过人间正道。他强调了商业行为中伦理道德的重要性。

“真正的商人应考虑人我双赢”——这是梅岩的话。意思是商人从商的极致就是让对方得利、自己也获利。就是说，这中间包含了“自利利他”的精髓。

利他拓展视野

求利之心是人开展事业和各种活动的原动力。因此，大家都想赚钱，这种“欲望”无可厚非。但这种欲望不可停留在单纯利己的范围之内，也要考虑别人，要把单纯的私欲提升到追求公益的“大欲”的层次上。这种利他的精神最终仍会惠及自己，扩大自己的利益。

其实，经营企业这种行为，已经包含了“为世人为社会”的利他的精神。

现在，终身雇用制在逐步瓦解。但雇用员工意味着承担义务，就是照顾这位员工一辈子的生活。所以，五个人也好、十个人也好，只要雇用员工，就构成“为人”的行为。

不仅是经营企业，个人也是一样。当你独身时，会优先考虑自己一个人的生活，但一旦结婚成家，就要为夫人做事，为养育孩子负责。这时候，你个人的行为无意中就包含了利他的要素。

不过要注意的是，利己和利他总是一体两面、相辅相成的。就是说，小单位的利他，从更大单位的角度看，或许就变为利己。比如，为企业、为家庭，确实包含了利他之心，但是，不管怎样，“只要自己的公司赚钱就行”、“只要对自家有利就好”。如果你这么想，就已经变成了利己，你也就只能停留在这种较低的层级之上了。

为公司利益的行为，虽然包含了“利他”，但如果只为公司，从社会的角度看，这就是公司层次的利己。为家庭这种个人层次的利他，如果只为自己的家庭，从别的角度来看，就反映出家庭单位的利己——因此，为了超越这种低层次的利他，必须养成在更大视野内观察事物的眼光，从更大的视角、以相对的观点来审视自己的行为。

比如，经营企业不光是自己公司要赢利，也要考虑客户的利益，还要对消费者、股东、地区作出贡献。另外，与自己个人比，要更多地为家庭；与家庭比，要更多地为地区；与地区比，要更多地为社会，进而为国家、为世界、为地球、为宇宙作贡献，利他之心尽可能扩大，尽可能提升。

这样做，自然而然就能拓展自己的视野，就能看到周围各种各样的事物。据此就能做出客观的、正确的判断，就能避免失败。

参与新事业的动机每晚自问自答

利他这一项“德行”是击破困难、召唤成功的强大原动力，在参与通信事业时，我对此有深切的体会。

现在，有若干家企业参与市场竞争已是常态。但20世纪80年代中期之前，国营企业电电公社却在商业上垄断了整个通信领域，为了引进“健全的市场竞争原理”，降低比国外高得离谱的通信费用，日本政府决定实行通信自由化的方针。

将电电公社民营化、变为NTT的同时，允许新企业加入通信领域。然而，要与曾经独占通信事业的巨人 NTT一决胜负，风险太大，没有一家企业敢于挺身而出。这样的话，名义上官办企业变民办，但公正的竞争仍然无从谈起，国民还是享受不到费用下降的好处。

“既然如此，就让我来试试吧”，这个想法在我心里抬头。我认为，以风险企业起家的京瓷最适合发动这样的挑战。

但是，与NTT竞争是蚂蚁与巨象之战，京瓷处于绝对劣势。而且行业不同，通信对我而言，是完全未知的领域。然而，一味袖手旁观，竞争原理无法启动，国民降低费用的要求只能止于画饼充饥。这种情况下，明知自己犹如堂吉诃德，我也要一试身手。

虽然有了这个念头，但我却并没有立即报名参与。因为我需要严格自问：在我的参与动机里有没有夹杂私心。为此，每晚临睡前，我都要自问自答：

“你参与通信事业，真的是为了国民的利益吗？没有夹杂为公司、为个人的私心吗？是不是想出风头、要引人注目呢？你的动机真的纯粹吗？没有一丝杂念吗？”

反复这样的自问自答，就是说，是不是“动机至善、私心了无”——一次又一次，我不断扪心自问，借以审视自己动机的真假善恶。

这样，经过整整半年，终于确信自己心中没有一丝一毫的杂念，我这才着手设立DDI（即现在的KDDI）。

新企业揭晓，还有其他两家参与竞争。舆论认为，三家企业中，以京瓷为母体的DDI条件最差。这也难怪，因为我们缺乏通信事业的经验和技术，通信光缆、天线等基础设施也必须从零开始构筑。同时，销售代理店的网络建设也得从零起步。

为社会为世人勇于自我牺牲

然而，在这也没有、那也缺乏的逆境之中，营业活动一开始，DDI在三家新介入企业中，业绩一路领先。这是为什么呢？当时，直到现在，许多人都提出了这个问题。对此，我的答案只有一个，就是因为我们具备了为国民尽力的、毫无私心的动机。

DDI创业时，我反复激励员工："为了国民，我们一定要把长途电话费降下去"、"人生只有一次，我们一定要把它变得更有意义"、"现在的机会是百年一遇，我们要心存感恩，好好把握这个机会。"

因此，不是为自己的利益，而是要为国民做贡献，这种纯粹的志向为DDI全体员工所共有，大家从内心渴望成功，拼命投入工作。这种精神感动了代理店和客户，获得了广泛的支持。

DDI创建不久，我就给了一般员工按面额认购股权的机会。因为我看到，随着DDI不断成长发展，股票终将上市，到时就可用资本收益的方式回报员工们的努力，同时表达我对他们的感谢之意。

而同时，作为创业者，我本来可以获取最大的股份，但实际上我连一股也没有。因为在 DDI创业之初，我就下定决心，不掺杂任何私心。

如果当时我持有哪怕一份股权，当有人质疑我归根到底还是为了自己赚钱时，我将难以反驳，这样，DDI前进的轨迹也将会不同。

当我着手移动通信事业时（现在的au），也有类似的经验。从DDI开业后，我就确信手机市场前途无量，手机的普及将给国民生活带来莫大的方便，所以决定参与这项事业，但是却碰到了一个很大的问题。

紧随DDI之后，还有一家公司报名参与。但因为频率的关系，除NTT之外，同一地区只允许一家公司营业。这样两家新入公司就要把全国

的服务区域一分为二。

从效益角度考虑，大家都想争取人口稠密的首都圈，因此双方很难达成协议。为了公平，我提出抽签的方案。但遭到当时邮政省的批评。他们认为这么重大的事情，用抽签解决太不慎重。

但是，没完没了地僵持下去，不会有任何结果。如果双方都不肯让步，移动通信事业在日本就无法顺利开展——考虑到这一点，我将首都圈和中部圈这两个最大的市场让给对手，而把剩下的地区留给自己。

因为自己主动提出接受不利条件，在DDI的董事会上，大家都很吃惊，怎么豆沙饼的馅让给对方，自己只吃皮？但是，我用“损而后得”、“输而后赢”这样的话，好歹说服了大家，我说，只要大家共同努力，就能把这豆沙饼之皮变为黄金之皮。新事业就这样开始了。

但是，事业一旦展开，出人意料，我们的业绩快速攀升。众所周知，今天的au同NTT Docomo已成分庭抗礼之势。

DDI和au的成功，我认为，无非是“为世人为社会尽力”的愿望获得了上天的庇荫，证明了只要动机至善，事业就一定能够成功。

利润只是受委托临时保管，最终需要贡献于社会

京瓷的经营理念是："在追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献"。企业经营的目的，首先是保障员工的生活和幸福。但如果仅仅是这一个目的，那么就会陷入只为自己一个企业谋利的本位主义。企业是社会公器，还必须为社会、为世人承担责任和义务。

因此，在经营理念中加进了后面一句。这一句表达了经营理念从利己扩展到了利他。

创业后不久，我就意识到这一经营的大义。几年后，企业的基础已经稳固，我把年终奖金分发到每个员工的手里。然后我提议，大家能否拿出奖金的一部分用于社会捐赠。全体员工都拿出一点钱，公司再拿出同额的资金，捐献给过年买不起年糕的穷人。

员工们都表示赞同，爽快地捐出部分奖金。这就是京瓷开展各项社会公益活动的开端。这一精神贯彻至今，从未改变。

就是说，京瓷创业后不久，全体员工就实践利他的精神，从自己汗水的结晶中拿出一部分，不分多寡，用来与他人分享，为社会出力。

"为世人为社会尽力，是作为人最高尚的行为。"出于这一信念，我个人在1985年创立了"京都奖"。从我所持的京瓷股票和现金中拨出200亿日元，设立了稻盛财团，遴选在尖端技术、基础科学和思想艺术领域做出优异成绩和卓越贡献的人，彰显其功绩。京都奖及其宗旨受到了广泛好评，现在已成为可与诺贝尔奖相媲美的国际性奖项。

京瓷迅猛发展，我的资产也水涨船高。但是这资产来自社会各方的支持和努力，我无权将它私有化。社会赐予的财富，或者说社会暂时委托我保管的财产，必须回馈社会，为社会服务——这是设立京都奖的初衷，京都奖是向社会报恩，同时，也是我利他哲学的具体实践。

这样的慈善事业受到好评，2003年我荣获卡耐基协会授予的“安德鲁·卡耐基博爱奖”。历届获奖者中，有比尔·盖茨、乔治·索罗斯、特德·塔纳等世界著名的慈善家。作为日本人，我第一个获此殊荣，在颁奖仪式的致辞中，我说：

“我只是一个拼命工作的人，创建了京瓷和KDDI两家企业，所幸的是，企业的发展超乎预想，我也获得了始料未及的巨大财产。安德鲁·卡耐基先生说：‘个人的财富应该用于社会公益。’对此，我高度认同。我自己也一贯持有同样的信念，上天赐予的财富应该用于为社会为世人服务，所以我积极从事各种社会公益和慈善活动。”

前文提到“求利有道”，我想还要讲“散财有道”。赚钱不易，用钱更难。以利他精神赚来的钱，也要用利他精神花出去。这样才能“正确散财”，为社会贡献出自己的微薄之力。

日本应将“富国有德”定为国策

对同一件事情，从善意的角度思考，还是从恶意的角度思考，自然而然，两者所导致的结果就会截然不同。

比如，与人争执时，总想驳倒对方，总认为错在对方，要逼迫对方认错。这是一种做法。但也可以体谅对方的难处，大家一起出谋划策，共同寻找解决问题的办法。处理同一个问题，结果可以大相径庭，差异就在于有没有体谅对方的关爱之心。

以前，日本市场对外封锁，围绕这一问题，日美两国争吵不休。当时，我提议，针对两国间的各种课题，成立“日美二十一世纪委员会”，让民间人士发挥作用，彼此坦诚交换意见，借此让日美关系有所改善。为此，我做出了努力。

我当时的提案是：彼此停止互相指责，摆脱敌意性的争吵。如果不考虑对方的具体情况和背景，光说对方不好，只求对方让步，那么本来可以谈拢的事情也会搞僵。只想占便宜，只想争面子，这样的对话必将无果而终，反而会加深相互间的不信任感。

所以，首先要尊重对方的立场，不是一味地固执己见，而要充分理解对方的想法，体谅对方的处境，以这种利他之心为基础，推进相互交流和谈判。

同时，如有必要，日本应该先行让步。为什么这么说，因为第二次世界大战后的日本，受到美国很多的恩惠——慷慨地提供粮食和技术，还向日本产品开放巨大的市场，等等——因此，才有日本二战后的快速复兴和经济的高速增长。

即便那是美国全球战略的一环，但他们对我们的极度宽容乃是事实。既然如此，今天由我们来表示诚意，体谅对方，该让步处就让步，培

育宽容和利他之心。我想，这是已经成为“经济大国”的日本应尽的义务。

这个委员会，依据上述宗旨，进行了两年的讨论，向日美两国政府提交了建议书。

要设计今后日本的“国家形象”，关键就是利他精神，就是“以德为本”的治国方略。

过去，国际日本文化研究中心的川胜平太教授说过一句话：“富国有德。”

他提议，不是以财，而是以德立国。或者说，运用丰厚的财力，对他人、对他国以德相报。不是用武力，不是用经济力量，而是以德行来为他国行善，由此获得别人的信赖和尊敬。

我也认为，要把“德”字作为“国是”，定为国策。日本应该率先垂范，做“以德立国”的榜样，因为日本曾有为追求自己一国的私利而痛遭惩罚的历史教训。

今后日本应该追求的目标，既不是经济大国，也不是军事大国，而是一个以德为本的国家。既不是经济上精于算计的国家，也不是急于炫耀军事实力的国家，而是以“德”这一做人的崇高精神作为国家理念的基石，据此与世界各国接洽交往。

一旦成为这样的国家，国际社会就会真正的需要日本，尊敬日本。同时，对这种高品格的国家有侵略意图的人，恐怕不会有吧。从这个意义上讲，这又是最可靠的安全保障政策。

怎能忘记珍贵的美德

关于这一点，中国革命之父孙中山，1924年在日本神户做过一次著名的讲演。在这次讲演中，孙中山把欧美文化与东亚文化做了比较，谈到了“王道和霸道”的话题。

用武力统治他人的文化，欧美有其源流，中国古语称之为“霸道”。与此相对，王道在东亚源远流长，王道就是以德行来引导民众。

孙中山力劝当时急于扩张军备、扩展领土的日本，不要选择“霸道”，而要选择“王道”。遗憾的是，日本走进了霸道，朝着第二次世界大战径直猛冲。而二战后直到现在，日本又采取了经济霸权主义的政策。

然而，从今以后，日本这个国家也好，民众也好，如果不将关爱和利他这种“德行”扎根于心，不采用以王道为基轴的国家方针，我非常忧虑，日本仍可能重蹈覆辙，犯下大错。

天台宗里有“忘我利他”的说法。顾名思义，就是忘却自我，为他人尽力。这是佛教的教义。从日文的发音听来，“忘我利他”同“已受惩戒”一模一样。曾担任天台宗住持的山田惠谛教导我们，这句话应该解读为：“片面追求物欲已受惩戒了，今后应将自己的私事搁在一边，为他人尽力了。”

我之所以强调“忘我利他”，是因为我强烈地感受到，关爱和利他这样的美德，在当下的日本社会几乎丧失殆尽。

一旦把关爱和利他之心丢光，剩下的就只有赤裸裸的利己的欲望。容忍乃至放任这种利己的欲望，结果必然招致可怕的社会混乱。

不久前，发生了一名19岁少年将一家四口残杀的惨案。因为罪行重大，他虽未成年，仍然被判处死刑。该少年自以为是，曲解法律，他

自信只要未成年，犯什么罪都不会判死刑。

针对这一点，报道这一事件的杂志记者写道：“如果该少年更了解法律的话，或许惨案就不会发生了。”但是，我认为，该少年更应该懂得的是法律之前的问题，就是“不可杀人”这个最基本的道德律、伦理观。“不可杀人”,“不可伤人”这样的问题，不是法律论，而属于道德论的范畴，是最起码的人生观。

以德为本的人格教育刻不容缓

为什么我们会失却最基本的道德规范呢？为什么我们会遗忘关爱之心、利他之心呢？答案很简单，因为大人没有教育孩子。第二次世界大战已过去六十多年，可以说，这一代日本人几乎没有受到任何道德教育。我受过战前教育，对这个问题深有体会。

过分强调尊重孩子的自主性，结果变成放任自流。只给自由，但与自由结对成双的义务，却几乎不教。做人最起码的道德，参与社会生活的最低限度的规则，我们都严重地忽略了。

自古以来，传授这种生活指南、人生哲学，依靠的是宗教。以佛教、基督教为代表的宗教教义，成为人们在生活中遵循的道德规范。

在背后干坏事也逃不过神佛的法眼，必将遭受报应；暗中行善神佛也不会忽视——这样的观念来自于信仰。这种信仰促使人们不能不思考："作为人，应该怎么做才是正确的？"

但是，近代的日本，随着科学文明的发达，宗教遭到打击，连如何做人的道德、伦理、哲学也逐渐为人们所淡忘。

哲学家梅原猛先生说："道德沦丧的根源在于宗教的缺失。"我完全赞成。特别是第二次世界大战后的日本社会，从战前以国家神道为核心的思想统治，走向另一个极端，就是在日常生活和教育中，把道德和伦理排除在外。

近来，社会在提倡"综合教育"，但以道德为中心的人格教育却依然不见动静。加上过分强调所谓"个性教育"，而做人最起码的规矩，最基本的道德，却无人问津。连幼儿园也在标榜"自由教育"，对身心尚未发育的幼儿的行为放任不管。这样的话，在他们长大成人之前，连学习如何做人的机会也没有。

在身心成长的少年期，必须让孩子们学习“作为人应该如何去生活？”给他们慢慢地、认真地思考这个问题的机会。

另外，学校还应该向学生灌输“正确的职业观”。

现在的日本已经形成了一个学历社会，只根据学习成绩的优劣将学生区别对待。成绩优秀者可以进入政府机关或者大企业，受到好评。而手脚灵巧，或善于待人接物，这些学业之外的特长都被置之脑后。这种做法，严重扭曲了年轻人的劳动观。

为了纠正这种倾向，从小学生开始，就要教育孩子，让他们懂得社会上有各种职业，每个领域内都有许多人在辛勤劳动，这才构成了整个社会，人们才能过正常的生活。这样，如果有孩子想当理发师，那么该上什么学校，该考什么证照，这类实用性知识也应传授，这就是职业教育。

前章中提到过神社的木匠师傅，但不限于木匠师傅，做家具的手艺人、裁缝师傅或者农民、渔夫，无论何种职业，只要认真工作，全力以赴，就能磨炼心志，提升人格。让学生懂得劳动的意义，教育他们树立正确的劳动观，这也是教育的重要使命。

别让历史重演，构筑新日本

日本从近代以来，以四十年左右为周期，迎来了一个又一个重大的历史转折。

①1868年——脱离了过去的封建社会，实行明治维新，建立近代国家，开始走上了富国强兵之路。

②1905年——打赢日俄战争，成为世界列强，国际地位飞跃提升。之后继续富国强兵，尤其向“强兵”的方向倾斜，向军事大国迈进。

③1945年——第二次世界大战战败。在焦土中奋起，改弦易辙向“富国”方向转变，实现了奇迹般的经济增长。

④1985年——日本巨大的贸易顺差开始刹车，缔结了诱使日元升值、促进进口的广场协议。这时的日本在达到经济大国的顶峰后，泡沫破灭，经济低迷持续至今。

审视每四十年一循环的盛衰起落，可以看得很清楚，日本这个国家一贯的方针，都在追求物质的富裕，与别国竞争。尤其在第二次世界大战以后，在“经济增长至上主义”的旗帜下，无论企业还是个人，都不遗余力地、无止境地追逐利益和财富。

现在，社会、经济持续停滞，要求从根本上转换观念的呼声日益高涨。即便如此，状况却仍然没有什么改观，人们为GDP百分之零点几的增减或喜或忧。我们许多人把经济增长几乎当作是唯一的“善”，争先恐后，希望增长再增长。

从本质上讲，这是一种霸道的哲学，就是把欲望当动力，依据优胜劣败的原理，让物质追求压倒一切，正是所谓“求利无道”。我们的国家也好，个人也好，至今没有从这种利欲的束缚中解脱出来。

然而到了今天，显而易见，这种单一的价值观，事实上已经难以为继。过去，我们只是从经济增长中寻求国家认同。但在今后，如果重复这样的思路，只能是再次盲目地跨进四十年一次的盛衰循环，而这一次衰败的程度甚至可能不亚于第二次世界大战的惨败。堕入“下一个巨大谷底”的曲线已经开始呈现，减缓这种下滑的速度变得越来越困难。

国家和地方的财政赤字不断增加，行政和财政的改革停滞不前，少子高龄化的趋势使社会的活力下降等等，各种征兆已经凸显出来。如果还是袖手不管，到下一个四十年，即2025年前后，不仅未来的展望无从谈起，连国家本身都可能面临覆灭的危机。

问题已经迫在眉睫，现在就有必要建立新的国家理念，建立新的个人生活的指针，用以替代“经济增长至上主义”。同时，这还不仅仅是一个国家的经济问题，而且也是涉及整个国际社会和地球环境的极其重大且紧急的课题。为什么？因为人类基于贪得无厌的欲望，无止境地追求增长和消费，这种做法如不改变，不仅有限的地球资源、能源终将枯竭，而且整个地球环境也将被破坏殆尽。

换言之，再这样下去，不仅日本这个国家将归于破灭，而且我们人类将亲手把自己赖以生存的地球毁灭也未可知。不管有没有察觉到这个危机，在行将沉没的船舱中，我们照样追求奢华，醉生梦死——这种行为空虚而且危险，尽快意识到这个问题的严重性，建立新的哲学，描绘新的航图，已经刻不容缓。

从自然界学习“知足”

那么，这种新的哲学究竟是什么呢？用一句话概括，就是“知足”。知足就是今后的日本和日本人最基本的生存哲学。同时还包括伴随知足之心而来的“感谢”、“谦虚”、关爱他人的“利他”的思想和行为。

知足这种生存模式自然界里就有。食草动物吃某些植物，食肉动物又吃这食草动物，食肉动物的粪便和尸体返归土壤，变成肥料滋养植物。从广义的角度看，貌似弱肉强食的动植物界，实际上处于协调平衡的生物链之中。

与人类不同，动物自己不会去破坏这种自然的循环。假如食草动物贪得无厌把植物吃光，生物链断裂，不仅食草动物自己无法生存，生物链中的其他生物也将面临灭绝的危险。因此，它们从本能上懂得节制，没有超越自身需求的贪婪。

狮子饱腹以后不再捕捉猎物，这是本能，也是造物主赐予的“知足”的生存方式。正因为它们从本能上懂得知足，才能长期维持自然界的和谐与稳定。

人类也应该从自然界中学习“节制”。人类原本也是自然界的一员，也曾理解自然的法则，自己也处于生物链之中。后来，人类从食物链的制约中解放出来，单独摆脱了循环的法则，同时也失却了与其他生物共同生存的谦虚。

在自然界，只有人类才具有高度的“知性”，可以大量生产粮食和工业品，还能够不断开发新技术，来促进生产效率的提高。但是，人类因为具备“知性”而逐渐变得傲慢，企图支配自然的欲望不断膨胀。同时“知足”这道自我节制的防线消失。还想要更多、还想更加富裕，这种贪婪之心赤裸裸地凸显出来，终于威胁到自己赖以生存的地球环境。

人类一旦觉醒，“利他”的文明之花将会盛开

为了避免与地球这条船同归于尽，我们除了重新找回自然的“节度”之外，别无选择。不要再去追求超过自身需求的东西。必须把神灵赐予人类的“知性”变为真正的睿智，掌握控制自身欲望的法门。

就是说，要将“知足”这种生活方式付诸实践。对现在身边之物感觉不足，就会继续追求，那么到手后就会满足吗？绝非如此。

应该适可而止了，不要再去片面追求经济财富了。国家和个人的目标不是单纯物质的富足，看怎么做才能让大家获得精神的富足，我们应该朝这个方向摸索前进。

老子说：“知足者富”。这就是“知足”的人生态度。还有一句格言：“当你想要的东西无法到手时，就珍惜你手中已有的东西吧”。“满足是贤者之宝”，知足带来人心的安定，这种思维方式和生活方式，我们必须去实践。

就是说，私欲的追求要适度，满足于略感不足的状态，剩余的就与人分享。或者给予他人，满足他人。要具备这种度量和慈爱之心。有人说，这种想法过于天真，过于牵强，脱离现实。但我却相信，这样的思维方式可以救日本，往大处说，可以拯救地球。

但请不要误解，知足的生活方式，绝不是指安于现状、不作任何新的尝试、停滞不前、有气无力、暮气沉沉的那样一种生活态度。

以经济发展为例，GDP总额不变，可它的内容，即产业结构不断进步，淘汰老的产业，培育新的产业，新陈代谢，生机勃勃。也就是依

靠人类的睿智，一个接一个地催生新的事物，充满活力和创造性。若对“知足”的生活方式进行描绘的话，大体就是这个样子。

这样的设想现阶段近乎是纸上谈兵，但如能实现，我们就能从成长走向成熟，由竞争转为共生，就能走出一条协调发展的道路。

到那时，以利他、以德为动机的新的文明或许就会诞生。就是说，构筑现代文明的动机是人的欲望——想吃得更好，想赚得更多，想过得更快乐。但到了新的时代，想让对方过得更好，想让他人更加幸福，以关怀和爱为基础的利他的文明，或许也将开花结果。

利他文明的具体形态和内容，我还不可能说得很充分、很清楚，这或许类似画饼充饥，白日做梦。

但是，我已多次讲过，比实现目标更重要的是，朝着要达成的目标不懈的努力，为实现目标而不断的磨炼心志。如果我们的心志提升了，那么，离知足利他社会的路程也就不远了。

第五章　与宇宙潮流协调和谐

主宰人生的两只看不见的手

根本而言，人生由看不见的手所主宰，这无形之手有两只。

一只叫命运。每个人来到世上，都带着各自固有的命运。命运的来龙去脉难以知晓，但是我们的人生却处在命运的引导或影响之中。有人对此持有异议，但我却认为，命运的存在乃是毋庸置疑的事实。

我们确实被某种超越自己意志和愿望的命运之神所支配，它把我们的喜怒哀乐抛在一边，犹如奔腾的江水，裹挟着我们，一刻不休，滔滔流入大海。

那么，我们在命运面前完全无能为力吗？那也不然。因为还有一只无形的大手在驾驭我们的人生，它叫“因果报应法则”。

就是说，善有善报，恶有恶报，善因生善果，恶因得恶果，因果规律，单纯明快。

我们身上发生的各种事情，都有其产生的原因。这原因不是别的，就是我们自己的思想和行为。你在想什么做什么，都成为因，而必生其果，你对所生结果如何应对，又成为因，又必有所果。这种因果规律不断循环，构成我们的人生。

在本书第一章中，我提出“心不唤物，物不至”。就是说，我们的人生，由我们内心不断的思索描绘所形成。这个结论也是基于因果报应的法则。因为我们心中的思维、基于思维的行为，就是种子，它必然结出相应的果实。

在第三章中，我强调了磨炼心志、提高心性的重要性，原因也无非是这个因果法则。遵循这个法则，磨炼了心志、提高了心性，就能带来美好的人生。

命运和因果，这两项重大的原则支配了所有人的人生。命运是经纱，因果报应法则是纬纱，两者交织而成人生之布。

人生超脱命运的轨迹，那是因为因果法则这个力量在发挥作用；而另一方面，善行有时并不立即产生善果，那是因为命运的力量在干扰。

在这里，关键的是因果报应的法则要强于命运的法则。主宰我们人生的这两种力量之间也存在着力学上的关系，因果的力量多少要超过命运的力量。正因为如此，我们运用因果报应的法则，甚至可以扭转我们与生俱来的命运。

所以，想好事、做好事，就可以改变命运的走向，使命运向好的方面转变。我们人在受命运支配的同时，又可以因思善行善而改变自己的命运。

懂得因果报应法则，就能改变命运

命运不是宿命，可以运用因果报应法则加以改变——这不是我随便想象的。而是安冈正笃先生阅读中国古典《阴骘录》时学到的道理。安冈先生是一位对许多政界和经济界人士都有很大影响的思想家。《阴骘录》是明代的一部著作，其中介绍了袁了凡这个人物的故事。

袁了凡出身医生世家，幼年丧父，由母亲抚育，为继承家业少年了凡正在学习医术。某日有一老人突然来访。老人对了凡说，我是研究理法（易经）的，现奉天命，特来向你传授易学真髓。老人还对了凡母亲说道："母亲或许期望这孩子将来也当医生，但他不会走这条路。他长大后会接受科举考试，会当上官员。"老人就了凡少年的命运作了种种预测：不仅在几岁时参加什么考试，在多少人中排第几名，而且说了凡很有出息，年纪轻轻就会当上地方长官；结婚却无子，53岁时亡故等等。

后来了凡的人生果然如老人所言。了凡当了地方长官后，有一次去拜访一家禅寺，与那里的一位有名的禅师一起打坐。那位禅师看到了凡打坐时神清气闲、无思无念，非常佩服，问道："你坐禅时毫无杂念，很了不起。敢问你曾在何处修行？"了凡回答自己并无修行的经验，并说起了少年时代遇到那位老人的事情。

"我走过的人生一如老人所言。到了53岁我就将死去，这就是我的命运了。所以我现在已经没有任何烦恼。"

不料，那禅师听罢怒喝道："本以为你是一个人物，这么年轻已经达到了参悟的境界。想不到你竟是一个笨蛋。难道顺从命运就是你的人生？命运虽属天赐，但绝不是不可改变的，它可由人力来改变。只要思善行善，你今后的人生就能超越命运，向更美好的方向转变。"

禅师解释了因果报应的法则，了凡听得非常认真。此后了凡一心积善，不做坏事。结果据说不可能出生的孩子降生了，寿命也大大超过了老人预言的53岁，最后寿终正寝。

就这样，由上苍决定的命运也可以用自己的力量加以改变。只要坚持思善行善，因果报应的法则就会发挥它的作用，我们就能超越命运，度过更美好的人生。安冈先生说这就叫做“立命”。

但是在现实生活中，相信这一法则的人并不多。多数人认为它不符合科学而付之一笑。对照近代的所谓理性，命运之说归于迷信一类。而因果报应，就像骗小孩说“做坏事会遭报应的”被看作一种低级的道德教育的手段。而凭今天的科学水平，还无法证明因果报应这只无形之手的存在。

如果一做好事立即就有好的结果出现，人们或许很快会相信因果法则的灵验。但原因马上连着结果，今天做好事，明天就见好结果，这样的情形很难出现。

另外，因果关系很少以一目了然的形态出现，不像一加一等于二那么简单明了，也不是B这个结果，一定由A这个原因决定。为什么呢？前面已经分析了，因为我们的人生是由命运和因果报应两条法则互相交织而成的。

这两者互相干涉，比如当命运非常恶劣时，做一点好事，并不会出现好的结果，因为仅有的一点善行为强势的厄运所淹没。同样，当好运非常旺盛时，稍稍做点坏事，也不会马上出现恶因招恶果的情形——这样的事情经常发生。

不必担心结果，因为因果必报

看不清因果报应这条法则，不肯轻易相信它，这是因为你只从一个短的时段来观察事物。某种思想和行为要作为结果呈现出来，需要相应的时间。在两年、三年这样较短的时段内，结果往往还出不来。

但是从20年、30年这样的长时段看，因果的吻合度非常之高。自我开始创业以来已有40多年，这期间，我见识了各种人物的兴衰起落。从30年、40年这样的时段观察，几乎所有的人都得到了与他们平日的行为和人生态度相一致的结果。

从长远看，诚实的人，坚持行善积德的人不会总是倒霉；而懒散的人，不负责任的人也不会一直荣耀。

确实，有人干了坏事却未见恶报，因为他运势尚佳或侥幸逃逸；有人做了好事却未见善报，因为他一时时运不济。但随着时间的推移，状况逐步修正，结果“种瓜得瓜，种豆得豆”，大家各得其所，进入他们应有的境遇。

原因和结果之间，简直可用等号连接，原因和结果吻合的程度之高甚至可以用“可怕”两个字来形容。短期来说或许不尽然，从长期看，善因结善果，恶因招恶果，因果报应准确无误。

京瓷在几年前，为救助陷于经营困境的复印机厂商“三田工业”，设立了“京瓷美达”，着手公司的重建工作。后来该企业业绩显著改善，巨额债务的偿还时间比原计划大大缩短，现在该企业已经成为京瓷集团重要支柱之一。

在重建过程中，一位担任过京瓷信息机器部本部长的人物起了关键作用。他担任“京瓷美达”的社长，负责重建工作。而在很久以前，他当过一家新兴通信设备企业的车间主任。

那家企业当时因行业景气、产品热销而迅猛发展，但潮流一退，业绩一落千丈。接受该企业的请求，京瓷伸出援手，将该企业纳入京瓷集团。这已是20多年以前的事了。

企业更新重建本来就是件辛苦的事，加上员工中有一部分过激派的工会成员，他们提出了各种非分的要求，甚至闯进我的私宅，诽谤中伤，让我很不愉快，京瓷也受到了伤害。

本意是救助陷于绝境的企业及其员工，反倒要遭受这种煎熬，我只好拼命忍耐。但过了不久，多数员工终于理解了我的好意，开始感谢京瓷和我的帮助及救援。

其中有一个人，就是刚才提到的"京瓷美达"的首任社长，他曾是被救助的对象，这次站到了救助他人的一方。此人感触良深：

"一个被救助的人，现在成了救助别人的人，我感悟到一种命运的轮回。当初受到的恩惠，如今通过重建'京瓷美达'的机会，得以回报，我感到由衷的喜悦。"

听到这话，我深有感慨。从长期看，因果确实在循环，善行不会以恶果告终。虽然一时遭到误解，日子不好过，但企业再建成功，最终受到员工的感谢。我深信，善的循环之轮还将继续扩展。

"为善不见其益，如草里冬瓜自暗应长"。中国明代的《菜根谭》中有这样的句子。意思是，行善没有见到报答，好比草丛里的冬瓜，即使人眼看不到，它照样茁壮成长。

因果必报，但需要时间。记住这句话，不要因为一时不见效果而焦躁，重要的是平日里不弛不倦，行善积德，坚持不懈。

宇宙的意志促进森罗万象生生不息

因果法则之所以成立，是因为它符合大自然最根本的法则。从长期看，善因招来恶果，恶因导致善果，这种错乱的事情不会发生。善因善果、恶因恶果，一切都将顺理成章，因为这就是天理，就是天意。

这一观点，思考宇宙形成的过程也能明白。极高温、极高压的基本粒子的聚合体，在130亿年前发生大爆炸而开创了宇宙，直到现在它还在不断地膨胀——这就是所谓“大爆炸理论”，在现代宇宙物理学中几乎已是定论。

整个宇宙本身犹如一个巨大的生命体，它不停地、无止境地成长（膨胀），它的成长轨迹大体如下：

物质由原子组成，原子核又由质子、中子、介子构成。如果将质子或中子击破，就会释放出基本粒子。彻底追溯物质的本真，最后将回归到基本粒子。

就是说，宇宙的诞生，首先是大爆炸使基本粒子互相结合，由此产生质子、中子、介子，由它们组成原子核，再加上电子成为原子。然后，经过核聚变形成各种原子。原子与原子组合成分子，分子再互相结合形成高分子，高分子取得DNA遗传基因后诞生了生命。

此后，这些原始生命经过亿万年持续的进化，终于孕育出像人类这样的高等动物——也可以说，宇宙的历史，是由基本粒子向高等生命体不断进化发展、生机勃勃的过程。

那么，为什么会发生这样的进化过程呢？原初存在的基本粒子，保持它原本基本粒子的状态不也可以吗？或者它也可以选择到了原子阶段就停止发展。然而，它一刻不休地、持续不断地生成发展，以至进化成人类这样的高等动物，其中的原因到底是什么？

那纯粹是偶然的叠加，这是一种看法。但是，这么千辛万苦的生长进化过程，单单是出于偶然，完全是一种无目的的行为，这种看法未免不合逻辑。与其这么说，我想，不如把它视作基于天意的必然的过程，这才合乎道理。

换种说法，宇宙间存在着促使万物生生不息、绵绵不断生长发展的意志和力量，或者可称之为“气”“能量”。而且，它“性本善”，它把人和一切生物、无生物都朝“善的方向”牵引。

做好事就会有好报，这样的因果法则之所以成立；基本粒子不甘愿停顿，而是结合成原子、分子、高分子，并仍在继续进化——原因无非是宇宙的意志和力量在引导和推动。

森罗万象所有事物都要生长发展，一切生物都要朝善的方向前进——这就是宇宙的意志。换句话说，宇宙间充满了这样的“爱”和“慈悲之心”。

因此，遵循这莫大的意志（爱），采取与之协调的思维方式和生活方式，就比什么都重要。思善行善本身，就是顺应和满足宇宙向善的意志，从这里产生好的结果，孕育出了不起的成果，那是理所当然。

也就是说，前面谈到的感谢、诚实、勤奋工作、率直之心、天天反省、不憎恨、不妒忌、先人后己的利他精神……这些善念与善行都是顺应宇宙意志的行为。所以，必然会引导人走向成功，让人的命运变得丰富多彩。与宇宙的意志和趋向是否“同调”，这决定了人生和事业的成败。

原理就这么简单。宇宙本身具备让万物向善的意志，促使宇宙间一切事物成长发展。因此，宇宙间森罗万象都成长发展乃是必然，我们人类自然不会例外。

所以，只要秉持与宇宙意志相同的思维方式和生活方式，工作就一定会顺畅，人生就一定能幸福。

“伟大之物”向一切事物注入生命

生命不是偶然因素的叠加，而是宇宙意志必然的产物。这一观点并不新鲜。前文提到的筑波大学名誉教授村上和雄先生用“Something Great”即某种“伟大之物”，来表达造物主的存在。

村上先生是全世界著名的遗传基因研究的权威。他说，从事遗传基因的研究，让你不能不这样想：“这个宇宙中，有超越人类智慧的、不可思议的意志在发挥着作用。”

无论是人、动物、植物，甚至霉菌、大肠杆菌等原始生物，其遗传基因，全都使用由相同的四个文字组成的“密码”来记录遗传信息。令人惊叹的是，人这样的高等动物，其基因居然也是由这区区四个文字记录的信息所组成。

人类的一个细胞中，写入了多达30亿个遗传基因的信息。这信息量换算成书的话，相当于1 000本、每本厚达1 000页的书。具备如此庞大信息量的基因，就记录在构成人体的60万亿个细胞的每一个之中。

更令人惊奇的是，记录这些基因信息的DNA却是那么的微小。把地球上60亿人的DNA全部集合在一起，其重量仅仅相当于一颗米粒。

如此微小的空间中，居然记录了如此骇人的庞大信息，而且井然有序，纹丝不乱。而地球上一切生物，都因相同的四个文字组成的基因密码而生存。

想到这些，只能说是奇迹了。把这说成是由于某种偶然而碰巧产生的结果，未免牵强附会。一定存在着远远超越人类想象的、主宰整个宇宙的某种“伟大之物”——如果我们不作这样的假设，事情就无法解释——村上先生把这种存在起名为“SomethingGreat”。

我们不知道“SomethingGreat”究竟是什么，只能说它是创造宇宙和生命的伟大的存在。有人称之为神，我说那是宇宙的潮流或宇宙的意志。不管怎么说，它或许是人类有限的能力所“不可知的”。

然而，这“伟大之物”的存在，应该予以肯定。如果否定它，那么宇宙的生成发展，生命的奥秘，生命的精致的结构，就统统无法解释。

我们人类，不过是从“伟大的存在”那里借来了生命的力量，并加以使用而已。宇宙造物主创造的生命能量无所不在，不断向万物注入“生命”。那也是让万物“生机勃勃”的爱和力的体现。

来举一个例子。30多年前，京瓷的再结晶宝石首次合成成功，这时候我就感觉到了上述的“宇宙意志”的存在。这种人工宝石的成分结构与天然宝石完全相同。比如制造祖母绿宝石，就使用与祖母绿成分相同的金属氧化物，将它从高温慢慢冷却，用这样的方法来制造。

把熔融的、颜色鲜红的金属氧化物逐渐冷却，在这个过程中放进小块天然结晶物作为种子，像培育它长大一样，让它再结晶。这颗种子何时投入，极为微妙而且非常困难，过早投入，因为高温，晶体会熔化，投入过迟，晶体就难以长大。

经过七年的反复试验摸索，再结晶技术大功告成。在分毫不差的、精确的时刻，投入小小的天然宝石晶体，然后注视它“越长越大”的样子，宛如看到了生命成长的过程。这就让我感觉到，是某种神秘的力量在促使这种现象发生。

这个例子使我产生一种感觉：在宇宙间存在着某种沉静而强韧的意识、思想、爱、力、能量——肉眼虽然看不到它，但它却客观存在着。是它让物质看起来就像一个生命体，是它让万物“生机盎然”。

它遍布在无限的空间，是一切生命力的源泉，它主宰万物的诞生、成长、消亡，它是一切事物、一切现象的母体，也是动力。

宇宙的意志，“SomethingGreat”、造物主的看不见的手，怎么称呼都可以。这是用科学之尺无法测量的、不可知的力量和智慧，但相信它的存在，对我们的日常生活有益无害。这是我的观点，因为相信这个“存在”，不仅能决定我们人生的成败，而且可以消除人的傲慢之恶，带来谦虚之德和善。

我为什么皈依佛门

那么，宇宙的意志、造物主究竟抱着怎样的期望让我们降生于世、授予我们不可重复的人生、并让我们自然地成长发展呢？换句话说，我们应该如何生存才能顺应这个巨大的期望呢？这虽然是一个超越人类智慧的莫大的疑问，然而我认为，除了“提升心性”之外，再无别的答案。

前文多次讲述，要带着一颗比降生时稍稍善良、稍稍美丽的心灵离开人世，从生至死都要尽力去思善行善，陶冶人格，使人生终点时灵魂的品格比起点时有所提升。宇宙和自然之所以授予我们生命，就出于这一目的，如此而已。

在这个巨大的目的面前，我们个人在世时积累的财产、名誉、地位就显得微不足道。事业成功，飞黄腾达，富可敌国，所有这一切，与“提升心性”相比，犹如尘埃，不足挂齿。

宇宙意志为人类生命所设定的最终目标，就是磨炼心志这一条。宇宙赋予我们的这个人生，不过是修炼我们灵魂的道场。

磨炼心志、提升心性，要点在于日常生活中的“精进”。我在前文中已屡次三番强调。释迦归纳的修行法则“六波罗蜜”——布施、持戒、精进、忍辱、禅定、智慧这六项，我们只要牢记并每天实践，我们的心性、我们的灵魂就能够向上提升。

上述道理，虽然朦胧，我却有切身的感受。我遵循这道理一路走来。刚才提到，迎来65岁的时候，为了重新理解人生的意义，为了获得真正的信仰，我决心皈依佛门。

多年前我就打算，60岁时退出经营第一线转入佛门。但临近花甲之年，手机事业方兴未艾，身不由己，我无法抽身。直到65岁，再也不

能拖延了，我决心退居二线，仅担任京瓷和DDI的名誉会长，剃度进入佛门。

我原本就把自己的人生分为三个阶段。如果寿命为80岁，第一个阶段20年，是从诞生起，到独立迈步人生这个时期。第二个阶段从20岁到60岁的40年，是悉心钻研、奋发努力、为世人为社会做贡献的时期。

第三个阶段，从60岁开始的20年，应该是为死亡（灵魂新的旅程）做准备的时期。如同从出生到踏入社会要花20年的准备时期一样，我认为迎接死亡也需要20年的准备时期。

人死后肉体消亡，但灵魂永存不灭。我有此信仰，在我看来，现世的死亡，归根到底，无非是意味着灵魂开始新的征程。所以，对于这新的旅行应该做好周到的准备。我决定出家，就是为了再次学习人生的意义，为死亡做好准备。

不完美不要紧，贵在持续“精进”

出家以及随后的修行，对我而言果然是一种严肃的、新鲜的体验。从托钵化缘等修行中，我更深刻地体会到佛陀的慈悲。出家后，我发现了过去未见过的新的世界，而有的观念，比如人生必须努力，同过去比没有变化，但出家后我更确认了这一点。

有禅语说：“悟道前，伐木、担水；悟道后，伐木、担水。”进入佛门后，我依然在俗世的风尘中劳作奔波，但我感觉到，在我的内心深处确实发生了某些变化。

比如，通过修行，我重新痛感到自己尚有不成熟的一面。过去，我作为企业的领导者指导下属，训示部下时似乎自己很了不起。把自以为十分明白的道理，写进书里或去演讲。修行让我省悟到，在我内心还潜藏着马虎随意、令人厌恶的东西。

另外，有一点令我印象深刻，就是真正了不起的人往往隐于市井。我说的这种人具备美好的心灵，他们或者是街头巷尾心地善良的老妇人，或者是正在都市的一角朝着目标奋进的年轻人。

我再次感觉到，比起某些有名誉、有财产、所谓功成名遂的人，这些默默无闻的人更为高尚，因为他们富于同情人，能够无私地关爱他人。

我还有一种感觉，就是我们凡夫俗子不管如何努力修行，要真正参悟恐怕是不可能的，普通的人要达到开悟的境界归根到底是不可能的。

在出家仪式上，导师问我能否遵守十项戒律。我回答我一定好好遵守，这才获得进入佛门的许可。尽管我慎重地发誓持戒，并已经成为一名僧人，但我想，要完全遵守这些戒律恐怕自己还是做不到。

再怎么努力持戒，勇于精进，花几百个小时去坐禅，最后仍不能踏入悟境。像我这样意志薄弱、无法完全摆脱烦恼的人，为磨炼心志，无论做多少好事，还是做不到完全消除私欲、时刻以利他之心行事的境界。无论怎样努力持戒也难免破戒。包括我自己在内，人往往就是这么愚蠢、脆弱、不完美。

但是，我认为就是这样也不要紧。朝着参悟的境界努力，最终达不到那样的境界。但坚持朝那个方向努力，决不半途而废，这种精神本身就非常可贵。

即使没能完全守戒，但要有努力去遵守的愿望，非遵守不可的想法，没能遵守时真挚的反省、自责，这些才是非常重要的。抱着这种心态度过每一天，那么，就算到不了悟境，也能很好地磨炼心志，得到救赎。通过出家、修行，我对这一点产生了信念。

神佛或宇宙的意志，并不是要爱已经成就了某种事业的人，而是爱努力想要去达成某种事业的人。想要达成却没能达到，反省自己的不足，从明天开始依然坚忍不拔，朝想达成的目标继续努力。这样的人才能获得拯救。

想要遵守戒律，想要实现目标，只要朝这方向不懈努力，就能磨炼心志吗?

“Yes”。

这样做我们就能获得救赎吗?

这答案也是“Yes”。

就是说，想要提升心志的愿望以及付诸实行的过程，这才是真正可贵的，这就能够磨炼我们的心志。因为这顺应佛陀的慈悲，符合宇宙的意志。

心中存在真理的“内核”

我考虑，人的心灵呈现多重结构，由多个同心圆组成。从外侧开始依次是：

①知性——后天掌握的知识、道理、逻辑。

②感性——主宰五感及感情等精神活动的心。

③本能——维持肉体需要的欲望等。

④灵魂——裹在真我外层的、现世的经验与业障。

⑤真我——位于心灵中心的内核，充满真、善、美。

我们心灵的中央部位存在“真我”，其外围环绕着“灵魂”，而“灵魂”外侧覆盖着“本能”。人以这样的“心态”降临人世。比如，刚出生的婴儿，肚子饿了就要吸吮母乳，这是位于心灵最外层的本能形成的“业”。

然后伴随人的成长，在“本能”外侧形成了“感性”，又在“感性”外侧形成了“知性”。就是说，人在出生、成长过程中，心灵会从中央向外拓展，形成多层结构。相反，随着年龄逐渐衰老，由外向内一层层“剥落”。

比如，老年痴呆的发展，首先是知识、道理、逻辑推理等“知性”的功能开始衰退，老人变得像孩子一样感情外露。接着感情、感性逐步迟钝，本能凸显。再后来本能（生命力）也弱化，慢慢进入死亡。

这里的关键是，位于心灵中央部位的“真我”以及“灵魂”，这两者区别何在？所谓真我，瑜伽认为，正如字面之意，是形成心灵核心的“芯”，是“真的意识”。佛教称之为“智慧”。一旦到达此种开悟的境

界，就能通晓贯穿于宇宙的一切真理，也可以说那是神佛思想的投影，是宇宙意志的体现。

佛教认为"山川草木悉皆成佛"，意思是万物中都宿有佛性。真我就是佛性本身，就是宇宙的睿智本身，就是万物的真理，一切事物的本质。这样的真我存在于我们心灵的正中央。

真我就是佛性，因而它完美至极，它充满着爱、诚以及协调和谐，它兼备真、善、美。人类为什么向往并不懈地追求真、善、美呢？因为人的心灵的中央存在真我，真我具备真、善、美。正因为我们心中本来就潜藏着真我，我们才会苦苦追寻，锲而不舍。

灾难消“业”该庆贺

然而，如此美好的真我却被“灵魂”紧紧包裹。如果真我相当于一丝不挂的裸身，那么灵魂就是穿在身上的衣裳。这衣裳里蓄积了这个灵魂往世经历过的一切思想、行为、意识、体验，同时这衣裳里还添加了今世自己的各种所思所为。

所谓“灵魂”，它收纳了人在多次转世投胎过程中累积的所有“业障”，一切善念恶念，善行恶行统统囊括其中。这样的灵魂包围着位于心灵中央的真我。因此，虽然真我是万人共通，灵魂却因人而异。

记得小时候母亲曾说我“你的灵魂不好”。鹿儿岛人对脾气不好、性格执拗的人常这么形容。这说明我虽还年幼，但在我的灵魂里已掺杂了某些不好的“业”，这种“业”扭曲和玷污了我心灵的一部分。母亲看出了这一点。

那么，像污垢一样紧紧依附在灵魂上的所谓“业”，究竟是什么东西呢？有关这一点，我出家时关照我的西片担雪老师（西片老师现为临济宗妙心寺派的掌门人）的谆谆教诲，给我留下了深刻的印象。

那已经是将近20年以前的事了。京瓷未经认证许可，就生产、销售了用精密陶瓷制造的人工膝关节，当时受到了来自媒体的大肆批判。

这之前，用精密陶瓷制造的股关节已获认证并投入了生产，因为医生和患者的迫切要求，才将这种技术应用于膝关节。有这个原委，加上我又不是故意违规，原本可以为自己辩解，但我并没有这么做，而是甘愿接受舆论的责难。

我去拜访担雪老师，告诉他：“最近碰到这样的事，心里不胜其烦。”老师通过报纸好像也知道了这件事。我想他一定会出言安慰我。不料，老师一开口就说道：

“是很够呛，但也没办法，只要活着，辛苦委屈乃是必然。”

接下来，他又说了下面一段话:

“灾难来临，不可消沉，要高兴才对。灾难能把长期以来依附在灵魂上的业障消除。这种程度的灾难就能消除业障，稻盛君，该庆贺才好啊！”

就是这一句话救了我。社会的批评，也可以看作“上苍给予我的考验”，我应该坦然接受。老师的开解是最高的教诲，胜于任何安慰我的话语。我从中学到了人活着的意义，以及其中蕴藏着的伟大真理。

与其追求开悟，不如运用理性和良心去磨砺心志

谈到灵魂，许多人会表示抵触。但是，我们常常听到的或者我们体验到的一些个案，如果否定灵魂的存在就无法解释。

所谓“濒死体验”就是其中之一。因疾病或事故“死过”一次的人，会感到自己从身体中飘浮出来，从上面看到自己躺在床上接受治疗的情形，或者会窥见不可思议的世界。经历过这种体验之后，再度苏醒，起死回生，我的朋友中就有经历过“濒死体验”的人。

这位朋友半夜里心脏病发作被送进医院，心脏一度停止跳动，在医生们的奋力抢救之下又活了过来。在这一段时间里，他说他在某个鲜花盛开的草原上散步，不知为什么，我从对面走过来，问道：“你在干什么？”就在这一瞬间，突然有了意识，在床上苏醒过来。

听身边的人讲这样的体验，不禁让我再次感觉到，肉体和灵魂是两回事。因为他告诉我，他在死亡的边缘看到的景色是一个真实的世界。肉体死了，但自己却来到某处的“另一个世界”，甚至清楚地记得那里的景色。对此，我的理解是：在与肉体不同的某个地方存在着灵魂。

依据佛教轮回转生的思想，我们在降临人世时，灵魂带着到前世为止所积累的“污垢”，也就是业障而来。在这之上，当我们死的时候，灵魂再载上今世所造的业障而去。

而且，在灵魂的内侧，隐藏着真我——纯净的、美好的、伴有佛性的、永世不灭之心。如果真我原形显露，那么人就会以美好的心灵思善行善，就会像佛祖一样慈悲。但是，人成不了佛，那是因为在真我的周围覆盖着带有业障的灵魂，再向外还有一层充满欲望的本能……如此层层的障碍阻挡了真我的展现。

坐禅和瑜伽等修行，目的也是磨炼心志，就是从心的外侧向着内侧，像研磨镜片一样，一层一层磨掉位于真我外侧的障碍。

首先磨去最外层的知性到达感性，感性磨去之后到达本能，再磨掉本能……直到最后真我完全展露，这种从外向内彻底的心灵磨炼即为修行。所谓开悟，就是指磨炼心志到达真我的状态。

通过修行到达真我的话，我们就能理解一切真理，得到佛的智慧。达到这种境界的人，就不再会被本能和感性所迷惑，就能够把“为世人为社会尽力”作为自己的人生态度。

然而，前面已经讲过，普通的人最后也到不了开悟的境地，凡人磨炼心志要达到真我的程度几乎是不可能的。

那么，应该怎样做才好呢？我认为运用理性和良心来抑制感性和本能，去控制它们，这种努力非常重要。

遵循发自真我及灵魂的理性与良心，把正确的伦理观、道德观注入心中，也就是遵照“为世人为社会尽力”的思维方式，把“知足”的生存方式铭刻于心，放弃无止境追求欲望的贪婪之念。

这样不断地用理性和良心来制约感性和本能，一步步度过自己的人生，积累“为善的经验”，就能磨炼心志，自然而然地向悟道的境界靠拢。通过这样的修行变得高尚的灵魂，不仅在现世能发挥作用，而且会延续到来世。

凡是存在都有价值

人的本质是什么？我们为何来到这个世界？这样的问题，只要我们一息尚存，就是我们永恒探究的课题。井筒俊彦先生是伊斯兰哲学和东方哲学的大家，围绕人的本质是什么这一问题，他讲了下面一段意味深长的话：

当通过冥想去解明人类本质的时候，会慢慢地接近一种精妙的、纯粹的、感觉无限透明的意识，这时自我存在的意识非常清晰，但除此之外的五感却完全消失，最后到达只能称之为"存在"的意识状态。与此同时，就能意识到森罗万象一切事物，都由这种所谓"存在"所构成。正是这种意识状态才揭示了人类的本质。

接受井筒先生这一观点，文化厅长官同时也是心理学家的河合隼雄先生，通过与花儿的对话，幽默地比喻道："你这个存在，现在正扮演着花朵吧，而我这个存在正扮演着河合隼雄呢。"平时看到花儿时，我们会说："这里有花"，就是这里存在着花。而按照上述的逻辑，可以说成"存在正扮演着花的角色"。

就是说，把构成生物属性的东西——肉体和精神、意识和知觉——全部除去之后，就出现"只能以'存在'命名的东西"。以这种"存在"为核心，形成我们人和其他各种生命。而且这个"存在"是所有生命所共有的，有的时候，"存在"以花的形式出现，另一种场合"存在"又扮演人的角色。

因此，我也不例外。稻盛和夫这个人并不是原来就存在的，只不过是某种"存在"偶然借用了我的形骸罢了。创立京瓷和KDDI这样的企业，并没有非我不可的必然，我不过是扮演了上苍偶尔赋予我的角色而已。

所有的人都由上苍赋予了任务，都在出演各自的角色。从这个意义上讲，每个人的“存在”都有同样的分量。在前文中已经阐明，万事万物，不仅是人类，包括生物，一草一木，甚至路边的石块，都有造物主赋予的作用，都是基于宇宙的意志而存在。

实际上，宇宙存在着“能量守恒定律”。构成宇宙的能量，形态可以改变，其总量却是恒定不变的。比如，把树木砍下用作柴薪燃烧，原来以树的形态存在的能量，转换成热能，变成了气体的能量，但能量的总和保持不变。

既然如此，即使一个小小的石块，它也是构成宇宙不可或缺的存在，再怎么渺小的东西，如果缺了它，宇宙就不成其为宇宙。

踏着人生的正道，走向光明的未来

所以，宇宙间森罗万象、一切事物，都是浩瀚宇宙生命的一部分，绝不是各自偶然的产物，不管哪一个个体都因宇宙需要而存在。

其中，我认为人类肩负着更大的使命。人类具备知性和理性，带着满怀爱和同情的心以及灵魂降生于地球——正因为“人为万物之灵”，所以上苍赋予了人类极为重大的任务。

因此，我们有义务了解这个任务，认识自己的使命，尽一生的努力去磨炼灵魂。为了让灵魂比降生时更为美好，我们必须精进再精进。人为什么活着？我认为答案也在这里。

勤奋工作，满怀感谢之心，思善行善，真挚地反省，严格地自律，在日常生活中不懈地磨炼心志、提升人格。换句话说，全力以赴去做好上述理所当然的事情，这就是人活着的意义之所在。我认为，除此之外，人生再无别的意义。

社会的混迷还在加深，现在人类的生活好比在漆黑的夜里摸索着前行。尽管如此，我们仍然怀抱梦想和希望，描绘光明的未来。人人都拥有充实的人生，人人都过上幸福的生活——我从内心祈求这个美好社会的到来，同时我相信这个愿望一定能够实现。

因为只要大家按照本书所阐明的“活法”去生活，那么，个人的人生也好、家庭也好、企业也好，甚至国家也好，就一定能向好的、正确的方向前进，就一定能获得丰硕的成果。

首先是自己，接着尽可能让更多的人理解各自承担的崇高使命，作为人应该做的正确的事情，以正确的方式贯彻到底。我相信，这样的“活法”一定能够迎来光辉灿烂的黎明。

后记

作为本书书名的所谓“活法”，不仅是指个人的“活法”，而且把视野扩展到企业、国家、整个人类和人类的文明。

因为企业、国家、人类都不过是个人的集合体，在应该具备的、理想的“活法”这一点上，没有任何差别。

在青少年时代，尽管生活充满挫折，我依然不懈地追求理想；当上了经营者，在经营企业的实践中，我追求正确的经营哲学，依靠这种哲学，带领大家走向了成功和繁荣；从经营第一线退出后，通过对佛教的信仰，我反复思考人生的意义。

就是这样，在不同时期，我始终从正面忠实地面对自己的人生，在这个过程中，我逐步确立了自己的人生观，或者叫“活法”。

在本书中，我尽心尽力，把我思考的“活法”坦率地、毫无保留地告诉大家。

本书搁笔时，一种满足感包围了我。我觉得我恰当地、尽情地表达了我的思想。

在物欲横流的今天，我希望有更多的读者翻阅这本书。在人们摸索人生真理的过程中，这本书或许能成为行动的指针。

本书的出版，承蒙 SUNMARK出版社社长植木宣隆先生、编辑部斋藤龙哉先生全力支持，并得到京瓷秘书室室长大田嘉仁先生、经营研究部粕谷昌志先生的协助。在此，向他们，并向为此书出版作出努力的所有人士表示衷心的感谢。

稻盛和夫

2004年7月


稻盛和夫自传
经营大师稻盛和夫先生亲笔撰写的唯一传记
[日] 稻盛和夫 著
杨 超 译
人民东方出版传媒
东方出版社

图书在版编目（CIP）数据

稻盛和夫自传/ （日）稻盛和夫著;杨超译.— 北京:东方出版社,2015.4

ISBN 978-7-5060-8131-3

I.①稻… II.①稻…②杨… III.①稻盛和夫- 自传 IV.①K833.135.38

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第072724号

Inamori Kazuo no Gaki no jijoden—Watakushi no Rirekisho by Kazuo Inamori

Copyright © 2004 by Kazuo Inamori

Simplified Chinese translation copyright © 2015 by Oriental Press,

All rights reserved Original Japanese language edition published by Nikkei Publishing Inc. Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Publishing Inc.

through Beijing Hanhe Cultre Communication Co., Ltd.

本书中文简体字版权由北京汉和文化传播有限公司代理

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字：01-2014-7596号

稻盛和夫自传

（DAOSHENGHEFU ZIZHUAN）

作　　者：［日］稻盛和夫

译　　者：杨超

责任编辑：贺方

出　　版：东方出版社

发　　行：人民东方出版传媒有限公司

地　　址：北京市东城区东四十条113号

邮政编码：100007

印　　刷：北京京都六环印刷厂

版　　次：2015年5月第1版

印　　次：2016年12月第5次印刷

印　　数：36001—41000册

开　　本：710毫米×1000毫米　1/16

印　　张：13.75

字　　数：129千字

书　　号：978-7-5060-8131-3

定　　价：39.00元

发行电话：（010）85924663　85924644　85924641

版权所有，违者必究　本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题，请拨打电话：（010）8592460285924603

前言

时代的洪流滚滚向前，永不停歇。在人们讴歌丰裕物质文明的背后，隐藏着许多由于道德缺失而造成的深刻社会问题，例如犯罪率增加、不良少年问题、教育缺失等。

长期萎靡不振的经济、无差别恐怖暴力活动……我们面临的危险此起彼伏。在这样的时代，每个人都会对社会深感不安，不由得开始反思自己的人生。另外，在工作和经营中，我们有时也会深陷意料不到的困境、苦恼无助、饱尝挫败之感。

我的青春时代亦是如此。我出生在鹿儿岛市，少年时代也曾是个“孩子王”，可在之后的人生中，考试失利、身患结核病、遭遇空袭失去一切，就连就业也不尽如人意。有段时间我也曾苦恼不已，抱怨自己简直是倒霉透顶。想来，我那时如果走错一步，或许就会误入歧途的。

我们家有六个孩子，生活清贫，所以我必须要尽快地步入社会，挣钱养家。大学毕业后，我成了一名小技术员，负责当时还是全新领域的新型陶瓷的研发工作。我相信：“总是抱怨社会也是于事无补，不如胸怀希望，坚信有更美好的未来。”所以便心无旁骛地投入研究中。最终我成功地将科研成果市场化，并凭借众人的支持，创立了新公司。45年过去了，京瓷已经发展成为销售额超过1兆日元的大型企业。年轻时的我无论如何也没有想到，自己会有如此精彩的未来。

人生就是如此的波澜万丈，永远不知道将来会发生什么。既有让人艳羡的幸运，也有始料未及的失败和磨炼。然而，区分人生之明暗的纬线并非幸与不幸，而是心态。遭遇困难之时，不能放弃希望；取得成功之时，不忘感恩与谦虚。永远积极地、从自己力所能及的事情开始，全身心地投入。人若能做到这些，那么不管他身处何种境地，必能重新振作。我出版本书的初衷，正是希望自己的亲身体验，能给那些正在思考人生的人们以及渴望掌握经营真髓的人们以参考。

出版这本自传的契机源于2002年3月我在《日本经济新闻》上连载的《我的履历书》。多年来我总是一往无前，无暇回顾，也未想过要写自传。在日本经济新闻社朋友的不断相劝下，我才开始写连载，有幸得到广大读者的好评，并有来信说从我的身上学到了人生之道和经营之道。后来，由于反响十分热烈，加之众人的强烈建议，才有这第一本自传的出版。

连载时，由于版面的限制，不得不忍痛割爱删除了一些趣事，还有很多描述不尽的地方。此次出版之际，将上述地方都作了大幅地修改和增加，全书的篇幅要超过连载时的两倍。这虽然给本书的编辑增添了不少麻烦，但是在内容上却是充实了很多。此外在这里要说明的是，考虑到读者的阅读心理，本书未能一一罗列出多年来承蒙照顾我的诸位朋友的名字，在此向他们表示歉意。

在此，向为此书的发行付出辛苦努力的日本经济新闻社大阪分社编辑部的小林隆次先生、同社出版局编辑部原编辑委员波多野美奈子女士、该编辑部的西林启二先生以及此次文库版发行时承蒙关照的坂本宪一先生表示衷心的感谢。同时，还要向帮助我完成繁杂资料收集工作的京瓷公司执行董事秘书室室长大田嘉仁、经营研究部木谷重幸先生表示谢意。

稻盛和夫

2004年8月

引言　战胜挫折，追逐梦想

23岁那年，我这个乡下人从九州南部的家乡鹿儿岛来到京都。46年过去了，尽管在京都的岁月已经两倍于离乡时的年纪，可是我的言谈举止却难以高雅起来，粗野的萨摩人本性至今未变。

京都与我原本毫无关系，可是这座千年古都却温暖地包容了我，公司的名字也是借用了“京”这个字，受其恩惠实在深厚。

20多岁时，与志同道合的7个伙伴歃血为盟创办的京都陶瓷，现在已经发展到了拥有14000人、整个集团达到4万人的规模。公司的发展之路，可谓是崎岖不平，而我的人生更是曲折坎坷，充满着青春的挫折。

我的父母都只有小学文化，家里的孩子多，生活贫困，所以没能给我们提供优越的学习环境。虽然我并不想把此后的失败归咎于贫寒的家境，可事实是，自从第一次初中入学考试开始，我就陷入了失败的轮回。第二年，再次挑战又没考中。虽然升高中时，由于学制改革我得以免试入学，可是考大学时，又被心仪的学校淘汰了。大学毕业就业时，屡次面试却无一成功。最后在导师的斡旋下，勉强进入了一家濒临破产的公司。

想来，唯一能顺利升学的一次，就是我家附近的公立小学了。可在上这所寻常高等小学[1]的时候，我却患上了肺结核，还亲眼目睹了叔父因结核病去世的情景。多年后，我潜心于宗教的世界剃度出家，大概也是因为在心灵的深处,过早地意识到死亡的缘故吧。

尽管我的人生挫折不断，不尽如人意，可是我至今没有走上弯路、误入歧途，是因为每次都有“神灵之手”将我拯救。与这些贵人相遇，我感受到了即使是亲子之间都未曾有的温暖。代替重病不起的我填写志愿、并陪我参加入学考试的小学老师；说服想让我尽快参加工作的父母、帮助我实现曾经一度放弃大学梦的高中老师；为让我的技术问世而将自己的府邸典当为我筹措资金开公司的京都某董事……在我的一生中，像这样于我有大恩之人数不胜数。如果缺少其中的任何一人，就不会有如今的我，也不会有京瓷和第二电（现在的KDDI）。

为了不辜负恩人们的期望，我唯有将公司办得更加出色。为了将公司办成为社会为世人的好企业，我几近疯狂地沉浸在研究之中。我一直坚信，即使才疏学浅，只要奋力拼搏必然能迎头赶上。但是，比此更重要的是心中的志向。正所谓有志者事竟成。每个人的人生就是其内心的写照。

在战争刚刚结束后的高中时代，一次，国语老师在上课时突然说道：“我每天都在恋爱。”原来，在他每天来学校的路上，总是能看到樱岛。雄踞海上的壮丽岛屿、直入云霄的火山烟云，这热血沸腾的景象令他深深地着迷。

“国家虽然战败了，可是年轻的你们却不能失去希望。希望你们能像樱岛的火山一样熊熊燃烧。”老师的话一直鼓舞着我，直到年近古稀我还在继续追逐梦想。

如今在我的房间可眺望的是比叡山，房内悬挂着西乡隆盛[2]“敬天爱人”[3]的匾额。“道者，天地自然之物。人行之，必以敬天为是。”道，天地自然有之。我以南洲翁的这条遗训作为社训，努力实现提高心性、了无私心的经营之道。以下便是我走过的足迹。

---

[1].寻常高等小学：日本旧学制下的小学，由寻常小学（6年制）与高等小学（2年制）构成，相当于现学制的小学一年级到初中二年级的教育阶段。

[2].西乡隆盛（1828—1877）：日本江户时代末期至明治初期的萨摩藩武士、军人、政治家，与木户孝允（桂小五郎）、大久保利通并称“维新三杰”。前期一直从事于倒幕运动，明治维新后因坚持征韩论遭反对，辞职回到鹿儿岛，兴办军事学校，后来发动西南战争，兵败战死。

[3].敬天爱人：出自西乡隆盛的《西乡南洲翁遗训》，是稻盛和夫先生一生最为信奉的经营哲学。

目录

封面
版权信息
前言
引言　战胜挫折，追逐梦想
I
三小时哭神
孩子王的成长
胆小招致霉运
行商于废墟间
赎罪的友情
II
破落公司
跳槽无门
对立与决断
歃血为誓
年轻员工的叛乱
进取心与眼泪
人人都是经营者
能力无极限
人性化经营
经营好似马拉松
直面石油危机
荆棘密布的多元化之路
上天的磨炼
爱护地球
勇闯苏联
一心助人
祈盼人类的未来
昂首逆境
知耻而勇

利他之心
III
活用哲学
做个真正的京都人
跨越国界
盛和塾
KDDI的诞生
家人的支持
年谱
附梦想、志向、愤慨——创业的土壤

I

三小时哭神

位于鹿儿岛市中部的城山是西乡隆盛的长眠之所。我就出生在流经城山附近的甲突川河畔——药师町（现在的城西町）。那一天是1932年1月21日。不知何故，户籍上却写的是同年1月30日，大概是因为父母忙于工作晚报了户口。我是父亲畩市、母亲姬美的次子，我之后还有2个弟弟、3个妹妹，家里共9口人。儿时的记忆总是与泪水相伴。我是个窝里横的爱哭郎、娇气包，总是拽着母亲的衣角寸步不离。当母亲忙着干家务把我扔在一边时，我就放声大哭。因为哭也没人理，我就愈发不可收拾了。最后一脚将室内的隔扇踢了个洞，这下母亲真的生气了，我也真的哭了，终日如此。

母亲经常抱怨我说："这孩子一哭起来，三个小时也停不下来。"大我三岁的哥哥利则是个乖孩子，从不让父母操心。可是一到我，父母两个人都招架不住。哭累了，我就钻到桌子底下，看着木桌内侧的纹理曲线在自己的想象中时而化作大海，时而变成大山，时而又是翻来覆去的巨浪，至今我还能记起当时幻想的画面。

另一个留在我记忆深处的就是电动马达发出的隆隆响声。父亲原先在一家印刷厂工作，后来，由于工作认真，被一位常有往来的纸张

批发商所赏识。他出让给我父亲一台二手印刷机，于是父亲就将家里的偏屋改造成印刷车间独立经营起来，我就是在那时出生的。

父亲做事仔细周到，即使彻夜加班也会按期交货，对工钱没有半句牢骚。因此，那个纸张批发商越来越看重父亲，有次带来了自动制袋机，并说："机器的钱过几年再付也行，我再给你介绍些客户，"条件可谓优越。可是父亲坚持说现在没钱，无论如何没有答应。有本事却缺乏野心，这是对父亲较为中肯的评价。

有几个邻居阿姨也常来我家帮忙。很多时候工作到很晚，她们就和我们家人热闹地聚在一起吃饭。母亲除了家务，还要负责给阿姨们分配工作。与沉默寡言、匠气十足的父亲形成了鲜明的对比，母亲生性开朗。

若是我们在外面打架受伤回来，母亲会给我们一把扫帚，把我们赶出去，厉声说道："报了仇再回来！"虽然人们都说鹿儿岛大男子主义非常盛行，可是在外给足丈夫面子、实则大权在握的妻子也不少见，我家就是这样的典型。

后来，我家以"稻盛调进堂"[1]的名义开始承接订制时，生意就已颇为兴盛。虽说如此，可是由于手工费用高，收入也是有限的。而父亲他只要全家衣食无忧，就满足了。在经营上，父亲的优点是踏实稳重而非拓宽业务。这个薄利的生意，让我家周日也不得休息，机器从早到晚轰鸣不止。

偶尔休假时，一家人有时会去樱岛采摘枇杷。当时，樱岛的山上满是成片的枇杷树。我们先是吃个沟满壕平，然后再装满背包。盂兰盆节和春节时，我们会去温泉疗养，地点总是在位于甲突川上流的河头温泉。所以父亲每次一说到河头，孩子们就会欢呼雀跃起来，因为每次一定都能吃上鸡素烧，这也许是父亲唯一的奢侈吧。

我平时的玩伴总是哥哥，我们经常提着桶去甲突川抓鱼。哥哥不停地用渔网捞起鲫鱼、虾，惹得旁边的孩子们艳羡地看着我们。我虽然一条也没进账，可也是自豪不已。把小虾连皮带壳在锅里煮成咸甜口味，这就是我们的午后零食。

到了夏天，只穿着兜裆布的我们在清澈的河里游泳嬉戏。仰头便可看见被郁郁葱葱的树林所覆盖的城山。这就是我成长的地方，自然资源丰富，让人想象不到这是城市中的景象。

在回忆自己的童年和父母时，我突然产生了疑问——自己像谁呢?

父亲从本质上说是个谨慎持重之人。在战后的混乱时期，母亲希望父亲能像以前一样重开印刷厂。可是这样的话，就不得不借大量的钱购买印刷机器。谨小慎微的父亲根本就不想借钱，所以无论母亲如何苦劝，父亲也没有同意。母亲当时一定是非常焦急。我在企业经营上也是事事谨慎，信奉无负债经营的信条，在这一点上也许是深受父亲的影响吧。

而母亲则性格开朗，这一点毫无疑问我也继承了。无论身处何种逆境，也永不放弃希望，百折不挠，我这样的性格自然是遗传了母亲。

父亲畩市是四个兄弟里的长子，在他20岁那年我的祖母去世了。因为父亲的两个弟弟还很年幼，祖父曾想要再婚。可是有人建议他还是给长子娶个媳妇，帮忙操持家务为好，于是我的母亲姬美就这样嫁了过来。

新婚的母亲当时只有19岁，还要照顾3个小叔子。不久之后，家里开了印刷厂，母亲毫无怨言地包揽了整个家务，同时还得独自照料着整个大家族。这就是母亲吃苦耐劳、坚强的另一面。

如此强势的母亲，对待孩子却是十分温柔。每年12月14日是纪念赤穗47义士[2]为主君复仇的日子。每年到这个日子，鹿儿岛小学五年级以上的学生从傍晚开始，必须正坐于学校礼堂的木地板之上，聆听校长朗诵《赤穗义士传》。鹿儿岛虽处南国，但这个季节也是颇为寒冷。天寒地冻加之腿脚麻木，学生们哪有心思听下去，更何况要持续到晚上十点。

又冷又饿的我回到家里时，母亲总会站在门前等候我。我紧紧围靠着火盆，看着锅中咕嘟咕嘟翻滚着的“善哉”粥[3]。“煮好了，快吃吧！”母亲盛来散发出甜美香味的、满满的“善哉”粥。看着把脸埋在热气中狼吞虎咽的我，母亲在一边默默地笑着。直到今天，每次看到“善哉”粥，透过袅袅的热气，我仿佛还能看到那时母亲的笑容。

孩子王的成长

1938年（昭和十三年）的春天，稻盛家的好哭郎也要去上小学了。

母亲带我来到离家不远的西田小学参加入学仪式。仪式结束后，分完班，我坐到了自己的位子上。

直到此时，我还安好无事。待到老师讲话告一段落，说了句："各位家长，请回吧！"一听到这句话，我的大脑霎时空白了。一想到母亲要抛下自己回去了，我就泪如泉涌。母亲想回也回不去，只能一个人站在教室后面。后来她还总是说："从没有那么丢人过！"

之后的一段时间，家里人为送不愿上学的我可谓大伤脑筋。据说那时哥哥、母亲、还有住在一起的叔叔他们轮流哄着我去上学，有时甚至还用自行车强拉着哭闹的我去学校。可是如此厌学的我，一年后竟然成了成绩全优的优等生。这让我的父母吃惊不已，母亲高兴地逢人就说："我们家和夫全都是优啊。亲戚们的孩子里也没有这么棒的。"

可这样的日子没持续多久。

如果被人夸奖聪明，自己也努力的话，说不定就会真的成为优等生了。可是父母从没有对我们说过："要好好学习啊。"家里也没有什么书。我看到朋友们家的书架上，大都放有文学全集之类的书，就问父亲："为什么我们家里没书呢？"得到的回答是："书也不能当饭吃。"

稻盛家有一个和勤奋老实的父母完全不同的异类——父亲的弟弟兼一叔叔。他在父亲的厂里帮忙印刷和经营。与父亲反差很大，兼一叔叔是个时尚青年，很有小孩缘。一到星期天，他就会对我说："喂，和夫，去看电影吧！"夸张一点地说，我是通过兼一叔叔才开始了解外面文化的。

昭和初期，少年们的理想是当军人，聚在一起玩的都是打仗游戏。特别是萨摩地区自古就有尚武风气。西田小学的校训也是"坚强、端正、淳美"。在和这一群顽童乱跑胡闹中，我最终与泪水诀别了，但也和学习渐行渐远。

一个胆小鬼的脱胎换骨也得益于鹿儿岛独特的"乡中教育"的锻炼。乡中教育原本是武士子弟的学塾。明治以后各地区将其保留下来，由学长来训练低年级中小学生身心。其中有的还教习流传在萨摩藩[4]的示现流[5]剑术。

不知从何时开始，我认为只有高高在上，才算是男人，并体会到了分兵布阵时的成就感。就这样，淘气大王觉醒了。我经常把小伙伴们分成敌我双方，并委以他们探子、传令兵等职。作为统帅，只有蛮力是不行的，气势与魄力也很重要。同时还得有体恤之心，要用草编成勋章表彰功臣或是分发零食犒劳部下。虽然我当时的"势力"最多相当于一个中等财阀，可是我像大老板一样，最关心的是如何掌控集团。

曾经有过这样的事情。有个从台湾回国的同学，头顶上有一个一分钱硬币大小的秃斑，经常被大家嘲笑。我觉得他很可怜便总护着他，也许是感恩于我，他主动成了我的小弟。他的家里有棵大大的柿子树。秋天柿子成熟的时候，他对我说："我爷爷让我把稻盛君和其他好伙伴都带到家里，大家一起摘柿子。"可是，他家离得又远，我们又

忙于“南征北战”，所以没有答应他。后来也许是为了讨好我，他又来热情地邀请了一回。

经他几次邀请，我们终于想去了。可他却说：“今天爷爷不在，不太方便。”改天再问时，他还是说：“今天也不行。”如此几次三番未果，有一天，我对大家说：“既然爷爷说了让我们去摘，那他不在也没关系吧！”于是决定率领众小弟蜂拥而至。虽然我还是觉得爷爷在家时去比较好，可是受不了总是愿望落空，所以我们不顾那个孩子如何为难，将他家的柿子树“洗劫一空”。

傍晚爷爷回来时，发现引以为傲的柿子树已经面目全非。第二天他就怒气冲冲地闹到学校里，“我问过我孙子了，说是有个叫稻盛的小子，不让他去，可他偏要去摘。真是岂有此理！”这话让我觉得简直是莫名其妙。

这是个沉痛的教训，让我懂得不能随便听信别人的话。一个人嘴上说可以未必真的可以。语言是没有单独的意义的，要看说话人的人品。虽然还是个调皮鬼，可我已经明白了这个道理。

到了六年级，我的成绩依然没有起色。连作业都写不好的学生，在老师的心里是不会有好印象的。偶尔去问问题，老师也是爱答不理的。相反，对衣着整洁、家境殷实的孩子，老师就会很疼爱。我们认为是老师偏心，便在那些孩子回家的路上伏击并教训他们这些所谓的好孩子。

第二天，我们就被老师给抓住了。刚争辩一句“我们就是不允许老师偏心他”，“还狡辩？！”——立时就挨了老师几拳。我一面在心里呐喊：“我们这是正义的战争！我们没有错！”一面咬紧牙关强忍着脸颊的肿痛。最后连母亲也被叫到了学校。

回家后吃的晚饭也是味同嚼蜡，我默默地吃着，一言不发。平时寡言少语的父亲开了口：“今天是怎么回事啊？”“老师就是偏心眼！”我最终也没有道歉。接着父亲又问：“你觉得自己是对的才做的吗？”我回答：“嗯。”接下来父亲就再也没说什么，沉默不语，他相信了我。这对我而言已经足够了。

只是，这个“正义感”不久以后就变成了我的绊脚石。

胆小招致霉运

1944年（昭和十九年）的春天，快要从鹿儿岛市立西田小学毕业了。我毫不犹豫地报考了名校鹿儿岛一中。虽然平时的成绩几乎都是乙，可我仍然觉得没什么问题。班里凡是中等以上的学生大都报的是一中，作为“孩子王”的我自然更得要强。

只是，我的心里有种不祥的预感。有一次，由于冲撞了老师，吃了老师一顿拳脚，并被他训斥说：“你这个家伙绝对上不了一中！无论是成绩还是学校评价，你都不够格！”不幸被老师言中了。

我从没想过要上其他中学，于是无奈只能去上寻常高等小学。那时的我，真是无比凄凉。尤其是看着那帮前一阵子还是自己小弟的家伙以及那些看不上眼的公子哥英姿飒爽穿着一中校服走过的时候。

人若泄了气，疾病也会乘虚而入。那一年年底，在中国东北当警察的兼一叔叔回来了一段时间。我因为睡在这个叔叔的旁边，沾染上了他身上的虱子，浑身被叮咬了个遍，导致发烧卧床不起。母亲担心是结核病，连忙带我去了医院。结果是结核的初期症——状浸润型肺结核。不祥的预感接二连三地应验了。

母亲担心是肺结核是有原因的。因为在我家附近居住的二叔夫妇，正是患了结核病双双去世的。之后，甚至连最小的叔叔也因咳血正在休养。在当时，肺结核就是不治之症，有了结核病患者的家庭，在治疗护理时都不愿被他人知道。可是，这是瞒不住的事情，甚至后来还有人说：“稻盛家就是结核病之家。”

难道我也会和叔叔们一样吐血、变瘦，最终不治而亡了吗？不可一世的孩子王完全消沉了下来。

有一天，我由于发烧神志不清地趴在病床上，听到隔壁房客的妻子隔着篱笆墙对我说：“和夫啊，可能内容有点儿难，不过你读读这本书吧！”那本书是《生长之家》杂志的主办人谷口雅春[6]的著作《生命的实相》。当然我也不知道是什么样的书，但是，当时住在一起的叔叔也因得了结核病，危在旦夕，我就像抓住救命稻草一般，贪婪地读了起来。

翻阅时，我看到了下面一段文字：“我们的内心有一块磁石，他可以将利剑、手枪、灾难、疾病、失业等等从周围吸引而至。”

虽然还是孩子，但我也是深有感触。以前每每经过患结核病的叔叔居住的别院时，我害怕传染，总是捂着鼻子匆忙跑过。父亲也曾告诫我说：“会传染的，你不要从那儿过了!”我自己也借来医学书看，了解到结核菌是通过空气传播的，所以就想捂着鼻子跑过，这就是小孩子的想法。可是在通过别院时，已是憋得发慌，手不得不松开，结果由于憋得太难受，反而深深地呼吸了几口。哥哥则是不以为然，他认为哪有可能那么容易传染上。而父亲更是一直在叔叔旁边照顾着。

待到叔叔已是回天乏术之时，父亲就对母亲说：“你就不要再照顾弟弟了，我一个人就行，你回去吧。”在结核病末期，结核菌会异常地增多。父亲明知如此还是坚持照顾着叔叔。与结核病日夜相伴的父亲、毫不介意的哥哥最终都平安无事，却只有万般小心的我在劫难逃。

我拼命想要逃脱结核病的魔掌，却深陷其中，这不正是我这颗恐惧疾病的心招来的灾难吗？果如谷口先生所言啊。父亲宁可自己传染上结核病，也要全力照顾弟弟，这种忘我的、对亲人的爱实在伟大。他不让身为外人的妻子靠近，自己一力承担，是下了必死决心的。结

核菌是不会侵蚀被爱的光环裹护着的父亲的。我猛然醒悟了，这本书给了我审视内心的契机。

1945年，鹿儿岛的防空警报响彻不停。我的班主任土井先生来到我家说“和夫君是有前途的”，劝我再次报考一中，并且考虑到我的身体状况，先生代我提交了志愿书，还陪我应考。

遗憾的是，录取告示上依然没有我的名字。由于低烧不断，我回到家倒头便睡，突然防空警报又拉响了。就在这危险时刻，头戴着防空头巾的土井先生来了，“是男人就不要放弃，还有出路”，先生已经给我办好了私立的鹿儿岛中学的报考手续。

“今天是报考的截止日期。先考考看！”先生鼓励我说道。可是我已经两度失利，并且还在疗养期，所以就想放弃。家人和我都觉得只能去找工作了。但是在先生的热情督促之下，我参加了考试并最终考入了中学。如果没有土井先生的执着，我的命运不知会变成怎样。

行商于废墟间

1945年（昭和二十年）4月，我上了鹿儿岛中学。这晚上了一年的中学，由于空袭频繁，根本无法学习。B29轰炸机投下的燃烧弹如雨倾泻。尤其是6月17日的大空袭烧毁了大半个鹿儿岛市，这一天甚至被称为“市民忌日”。在这个时候奇迹般“幸存”下来的我家的房屋，最终在8月也被烧毁了。

没有用高射炮进行应战，劣势是显而易见的。对于我而言，战争结束就意味着从燃烧弹中解放出来了。肺结核竟然在拼命逃亡的过程中痊愈了，我想若是安逸的疗养，反而未必能治愈。

战争虽然结束了，可是房屋、印刷机尽毁，生活的压力瞬时袭来。父母为了养老辛苦积攒下来的钱，也由于通货膨胀和“新币封锁”[7]，一下子变得分文不值。父亲把盐、母亲把和服拿到黑市上卖掉换成了米。盐是我们家自制的。我们把铁桶改造成四方形扁平的锅，然后把海水蒸发，提炼出盐。燃料当然就是废木料。做出的盐有时卖给前来我家买的人，有时也到乡下去换些米和红薯。母亲的和服是在战前、战时辛辛苦苦攒钱置备的，变卖之后，在黑市又买了些衣物。

房子被烧毁之后，我们一家都被疏散到鹿儿岛市的郊区。我和哥哥两个人每天都要从那里到市内的中学上课。战争结束后，家里人在地板下面挖了个地窖，偷偷地开始酿造烧酒。这大概是父亲的主意吧。做法就是先将红薯煮熟捣烂，加入米曲搅拌，然后密封在罐中储藏。慢慢地这些材料就会发酵变成葡萄糖，最后转化为酒精。然后在合适的时候将其取出，用手工制作的蒸馏器蒸馏。我买来了比重计，

准确地测出了酒精的浓度，将其产品化。我们家的黑市烧酒品质优良，口碑极佳。当时有很多烧酒的味道很淡，都喝不醉人。

我们把酒灌入水袋中，一前一后绑在腰间，然后拿去黑市卖。一个水袋能装2升多。结果我们的产品出奇地畅销，大大地贴补了家用。不过，由于整夜的蒸馏作业，我家附近弥漫着红薯独特的气味。父亲害怕事情暴露，于是中途停止了酿造。这就是那个时代。我倒觉得，其实大可不必如此小心谨慎。如果当时再大胆些，说不定能置下一大笔家业呢。

我的身体康复之后就开始专心学业，下定决心文武双修，与悲惨的人生告别。为了补习成绩最差的数学，我甚至翻出小学五六年级的教科书重新学习。到后来，数学反而成了我最得意的一门学科。

但打架的事依然还有。有一天，因为一件小事，班里最蛮横的那个家伙故意找碴儿挑衅我。他用当时很流行的赛璐珞制的写字垫板朝我砸来，差一点打到我。在大家的围观之下，我们在校舍的后面展开了决斗。所有人都相信我一定会输，因为我和他的体格悬殊太大。

先下手为强，我竭尽全力高高跃起，照着那家伙的脸上便是一拳。因为用力过猛，我也被反弹起来摔倒在地。再看对方，鼻血四溅，恼羞成怒的他便要拔出匕首，引得四周一片骚动。我也不甘示弱怒目而视："要抄家伙吗？!"正在此时，高年级的学长闻讯赶来，"真是两个不知道天高地厚的家伙！"将我俩一顿狂揍。勇气是男子汉的第一美德，这就是我们那里彪悍的民风。

当然我也交了好朋友。其中一个就是川上满洲夫（原久保田公司常务董事），他出身风雅之家。家的会客厅里，摆放着他父亲在德国留学时买的留声机。在他家里，他曾经打开留声机，给我放了一首非常悦耳的乐曲——《流浪者之歌》[8]，我沉醉在小提琴柔和的音色

中，不禁感慨这世上竟有如此有品位的家庭。喜欢上棒球也是受此君的影响。作为投手的我，那时每天都追着棒球跑直到天黑。

1948年，我修完了鹿儿岛中学的学业，此时学校正好是处于由于学制改革而向新制高校过渡的转型期。听说周围的同学几乎都升学了，我开始犹豫了。虽说我也知道家里人多，生活压力大，应该尽早就业，可是一听到父亲说："你也去工作吧！"我还是很抗拒："把乡下的那块地卖了不就行了！"我知道我们家在郊区还有一小块地。

最终我坚持了自己的主张，答应高中毕业后一定会工作。那时，鹿儿岛中学、市立高等女学校、市立商业学校合并成了鹿儿岛高中第三部，报名的人都可以免试升学，我也因此得以入学。两年后，我转入了玉龙高中，成为这个学校第一届毕业生。

从初中到高中我遇见了很多老师。其中教历史和品德修养的斋藤老师印象最为深刻。先生对卑劣懦弱的行为极为痛恨，他经常会拿下面这场棒球比赛的事情举例子。

在鹿儿岛县的县中学生棒球比赛中，一中和鹿儿岛商业学校两校进入了决赛。一中是多次的冠军校，商业学校也是紧追不放。比赛打到平分迎来了最终局，商业学校打出的球落在地上紧紧压着边线。裁判裁定为界内球，商业学校得分获胜。对此，一中表示强烈抗议，认为其是界外球，但是裁判没有接受。

问题出现在之后发生的事情。比赛结束了，一中仍然不断地抗议要求重新比赛。在申诉未果的情况下，一中竟然拿走了挂在决赛现场的冠军旗。

先生以这个事件为素材教育我们："即使裁判的判罚有误，也不能做如此卑劣懦弱的事情。那之后，一中在鹿儿岛的旧制中学棒球比赛中就和决赛无缘了。"

先生通过这些事例，教会了我们做人的道理。有一次，他问我们："大家都有好朋友吧。假设这个朋友杀了人跑回来。警察正在搜寻他，他恳求你的庇护。作为朋友，你会怎么做？"

"有人会认为，杀人是重罪。无论关系如何亲密，犯罪就是犯罪。应该狠下心把他扭送到警察局。也许你们也是这样想的，可是我不认同。"先生的话太意外了，"不管道理是怎样，真是好朋友，无论如何也要保护。这才是真正的友情。"听起来虽然有些偏激，可正是这位信念笃定、绅士般的老师的教诲，令我至今难忘。

高中时代，我虽然学习用功，但是对棒球的热爱却是丝毫未减。这惹得走街串巷卖米的母亲大发雷霆："辛辛苦苦让你上高中，你却只记着玩！"这句话让我和棒球彻底绝缘，从此开始行商卖纸袋，把父亲业余时间做的纸袋驮在自行车上，在市内游走叫卖。

我家在战前除了印刷，也制作纸袋。在购进自动制袋机之前，是雇用附近的阿姨们作为副业来做的。我以前经常在旁边看父亲把整个身子的重量压在菜刀上，将500张左右的纸张一口气切割断。阿姨们把裁断的纸张按照尺寸大小折好，再把四周粘好。这些我都记忆犹新，所以提议："爸爸，我们还做纸袋吧。我来卖。"父亲最初没有理睬我，后来经过我几次恳求，再加上看到拼命工作的母亲，终于好不容易答应了。

总共有大小10余种袋子吧。我们把纸袋装进大大的竹筐，放在自行车的后座货架上。过去的自行车非常实用，货架也大。踩着脚踏板骑车时，由于后面载货过重，有时前轮都要翘起来了。

我刚开始推销时，不得要领，只要碰见商店就往里面闯，效果非常不好。后来，我按照一周七天，把鹿儿岛市分成七个区域，定好每周的某天去固定的区域。平时一放学就径直回家取货，周日也是一大早就骑车出去。就这样，一个接一个地连小巷中的点心店都被我开发

成了客户。曾经有一次推销时，我拉开门扯着嗓子喊：“你好！有人吗？”这时从屋子里出来一个和我年纪相仿的女孩子,我害羞地一句话没说就落荒而逃。

当时，市内有五六个大的黑市。如果能挺进这些市场，生意就有了着落。在黑市里到处都是那些气势汹汹的大妈把持着生意。打过几次交道之后，她们就很照顾我，我一来，她们就喊：“小哥来了！小哥！小哥！”有时我的竹筐里还剩下些纸袋，她们会说：“都留在这吧！”熟稔之后，她们也会不断地给我介绍其他的大妈。“纸袋小哥”一下子声名鹊起。

一天，我正拼命地骑着自行车，经过一家店面时被一个大妈叫住。“你是那个纸袋小哥吧？”交谈后得知，她想和我合作，并说如果这样我能轻松赚得几倍与和其他商家的交易额，真是天赐良机啊！“我们这是点心批发店。全县的点心店都会来我们这里采购。客人们经常说想在进货时连同包装袋一齐购买。”于是，她想买些不同尺寸的袋子放在货架上，没有了再补货。真是一桩好买卖啊！我心想，价钱虽然被压低了点，不过这就算是批发销售吧。

后来，其他的点心批发商听到消息后，也纷纷向我下了订单。慢慢地，县里的很多点心店都用上了稻盛家的纸袋子。大量的订单让父亲和我都无比繁忙。一个人忙不过来，家里又雇了一个初中刚毕业的孩子，还给他买了辆自行车。自行车座下挂着个布袋子，那里面塞着货款。每次将满当当的布袋子拿回来交给父亲，父亲都会单手打着算盘算上好一阵子。

作为一个外行的生意人，这已经是极大的成功了。只是，现在想来，当时没怎么考虑成本和收支平衡。每次大致定下卖价后，黑市的大妈一说：“再便宜点吧！”我就答应了。当时如果经过精密计算再定

价的话，估计收益就会大不相同了吧。即使现在，每想到这些，这种感受就越发的强烈。

听说由于我猛烈的攻势，从福冈来的同行们都不得不撤退了。我事业的起点就是这段行商经历。三年后我把这个工作连同员工全部移交给了哥哥，专心学业。

赎罪的友情

1950年（昭和二十五年），我在新制的玉龙高中上三年级。我的好朋友川上满洲夫领衔的玉龙队，参加了国民体育大会的软式棒球的县预选赛，并进入了决赛，对手是鹿儿岛商业高中。我们都去了市郊的鸭池球场为他们加油助威。

很可惜我们输了，事情发生在回来的时候。虽然可以坐市营电车回来，可是我觉得太浪费了，提议走路回去。这个建议遭到了其他人的反对："我们手里有月票。在学校附近下车时，反正没人知道我们从哪里上的车，快点出站的话应该能蒙混过去。"

到了站后，同伴们都装作若无其事陆续地下车，我想这么一大帮人一个接一个逃似地走很容易引人怀疑。结果，因心虚而最后一个出来的我被抓了现行。刚买的月票也被没收，并被处以罚款，还被大家嘲笑说我是笨蛋。

第二天，我就被班主任辛岛政雄老师狠狠地训斥了一顿："不要以为成绩稍微好点，就可以翘尾巴！这是我们学校的耻辱！"辛岛老师原本是鹿儿岛中学的校长，学校转制时，作为普通教师陪我们一起来到玉龙高中。老师的话使我深受震动。

没办法我只能走路上学了。这时，有个同学对我说："不能牺牲你一个人。"于是就陪着我徒步上学。

这个人就是川边惠久。多么可贵的友情啊！这才是值得交的朋友！他的行为让我感动万分。没想到，多年后川边君向我坦白说："其

实那时我是最后一个出来的。"他趁乘务员在教训我的时候，从后面溜了出来。友情乎？赎罪乎？

我的成绩最初处于中等上下，后来不久就排在年级的前十，毕业的时候就已经上升到第三四名了。这让我有了自信——只要努力就会有回报，只要做就会成功。随着自信心的增强，我也越来越不能容忍不完美。

三年级的时候有过这样一件事。试卷发下来后，朋友问我："考得怎么样？"我回答说："考得不好。"朋友又问："多少分啊？""98分。"朋友不禁愕然。在我看来是非得满分不可。不知从何时开始，完美主义的萌芽已经在我的心里扎了根，鞭笞着我不断成长。"我脑子不聪明，只能付出两倍于他人的努力。如果别人付出两倍的努力，我就得付出五倍的努力。"这成了我的口头禅。

到了三年级的秋季学期，大家就要开始考虑考大学的问题了。因为我有过患肺结核的痛苦经历，所以就有一个模糊的想法——想在大学里研究药理学。虽然哥哥利则高中毕业后就工作了，可是他却恳求父母一定要让我去上大学。平常和气的父亲发火了："说好的高中毕业了就工作，这次还要上大学？！"

我下面有五个弟弟妹妹，再这样任性下去的话，自己也不好意思。于是就决定放弃上大学，打算到本地的银行工作。我把这个想法给辛岛老师说了后，老师说："我去劝劝你父母吧！"第二天他就来到我家和父亲见面，"稻盛君有着别的孩子没有的某种潜质。"辛岛先生原来是鹿儿岛中学的校长，德高望重受人敬仰。这样的老师屈尊来求父亲，我的父亲也为难了。最终父亲让步了，条件是我要靠奖学金和打工养活自己，不给家里增加一点负担。

1951年，我选定报考大阪大学的医学部，于是便乘坐夜间的列车去了大阪。川上君说："你要是选阪大，我也选。"他也跟随我来了。

这一次我自信满满，可是事与愿违，我再次饱尝了落榜的打击。

当然也不可能去复读了。最后我和川上君一起勉强进入了入学考试稍晚一些的县立鹿儿岛大学（后成为国立鹿儿岛大学）。我在工学部应用化学科学习与药学有关的有机化学。

从生活的便利角度来说，可以走读的鹿儿岛大学也许是不错的选择。家里在经济上已经没有一点宽裕之处，一件夹克和一双木屐伴随着我整个大学生涯。因为买不起昂贵的参考书，我几乎每天都泡在图书馆里，专心学业。为了锻炼身体，我加入了空手道部。空手道这项运动最适合我这样的穷学生了。因为可以免费领取一件空手道服，并且赤手空拳决出胜负，不需要任何器械。

同时，我还得拼命地打工。打工的地方是一家叫作山形屋的百货店，我在那里值夜班守店时，曾经暗恋上一个女店员。川上君和这家店有亲戚关系，多亏了他的斡旋，我终于成功地约到那个女孩一起去看电影。我和川上邀她去了天文馆路的电影院看电影，可是我心思全在她身上，完全没有记住电影的内容。吃完饭我们把她送回了家，都怪那个不识趣的中间人照顾得太过周到，始终没给我两人单独相处的机会。后来，终于有个晚上我们两个可以独处了，她告诉我：“我马上就要嫁到东京了。”

1952年，也就是我上大学二年级的时候，母亲病倒了，高烧不退，诊断时说肺部有阴影。稻盛家果然就是结核病之家吗？在照看母亲时，我深深地责备自己从未尽过一次孝道。

---

[1].稻盛调进堂是稻盛家印刷厂的名称。

[2].赤穗47义士：元禄十七年（1701年），赤穗藩（位于兵库县）47名流浪武士为了给曾经的藩主浅野长矩复仇，刺杀了仇家吉良上野介，

后被判切腹自尽，被后人称为忠臣义士的楷模。

[3].“善哉”粥：一种加入年糕片的小豆粥。

[4].萨摩藩：日本江户时代的藩阀属地，其领地包括现在的鹿儿岛全县及宫崎县的西南部。

[5].示现流：萨摩藩特有的剑术流派之一，由藩士东乡重卫创立。

[6].谷口雅春（1893—1985）：日本新宗教“生长之家”的创始人，兵库县神户市人，著有《生命的实相》《新版真理》等作品，追随者甚众。

[7].新币封锁：1946年2月，日本政府发行新币，废止以前流通的旧纸币，以对抗通货膨胀，但效果不佳。

[8].《流浪者之歌》：西班牙小提琴家、作曲家巴勃罗·德·萨拉萨蒂创作的小提琴独奏曲。

II

破落公司

1954年（昭和二十九年）的春天，我在鹿儿岛大学已经是第4个年头了，面临着毕业和就业。而此时在日本，由于朝鲜战争的军需供应而带来的短暂景气逐渐消退，就业形势变得严峻起来。因为专业的原因，我一直在考虑找与石油化工有关的工作。

我对挚友川上满洲夫君讲了自己的想法后，他说：“我叔父是通商产业省[1]的科长，找找他帮忙吧。”事不宜迟，我们没跟他叔父打招呼就坐上了夜行列车。第二天一大早，就到了川上叔叔位于东京荻窪的家。可是他还在睡觉，又听说为朋友的事情，他太太也就没有答应满洲夫君的请求。但因为看在满洲夫君特意从九州赶来，她就让满洲夫君一个人进了家门。满洲夫君一出来就抱怨地说：“真不像话，再也不找这么不讲人情的叔叔了。”我虽然想说“其实添麻烦的是我们”，却没能说出口。

这一年的就业形势，即使是旧帝国大学的学生，也会感到前途渺茫，如果没有非常硬的关系是无法进入大公司的。后来，应用化学科的竹下寿雄教授也通过各种门路为我寻求出路，可是要招人的公司却寥寥无几。虽然我也接二连三地参加了诸如帝国石油等公司的招聘考试，可是我既没有关系，毕业的学校又是新学校，毫无名气，纵使成

绩优秀，也是无人问津。“这个社会为什么这么不公平？如果不能正正经经地就业，索性就当个有文化的小混混吧。看重义气的黑社会也比这个不公平的社会好得多。”我练过空手道，自信有两把力气。就这样愤世嫉俗之念萦绕满胸，不知不觉中我走到了位于繁华街区的黑社会事务所。

但是，在贫困的家里还有五个弟弟妹妹等着我早日工作挣钱。无论再怎么怨恨世界的不公平，人生也不会一帆风顺，因此如今只有重新振作起来，坚持努力。

转眼夏天到了，一日，竹下教授找到我，对我说：“我有个熟人在京都制造绝缘子的公司，那里说不定会录用你。”当时我只想早些让父母高兴，虽然是不曾听过的公司，也当即就同意了。

但是，绝缘子、陶瓷都是属于无机化学领域的。那边的公司似乎也是想要研究陶瓷的学生。我便急忙跟随无机化学的岛田欣二教授开始研究产于鹿儿岛入来町的良质黏土。研究的时间只有半年，我将研究成果写成毕业论文《入来町黏土的基础性研究》，我的学生生活就此结束了。

这篇论文给我带来了一个际遇。那一年，这篇论文引起了鹿儿岛大学教授内野正夫先生的关注。内野先生是战前曾参与“伪满洲国”的轻金属公司创建的著名专家。虽然在战后的整肃活动中被革职了，但解禁后，就被聘为鹿儿岛大学的教授。

内野老师出席了我的毕业论文发表会，给予了高度的赞扬：“我读了不少论文，你的论文比东大学生的都要出色。”毕业仪式之后的谢师宴上，老师再次对我说：“你将来定会成为一名杰出的工程师。”在准备回去时，老师说：“稻盛君，一起去喝杯茶吧！”邀请我去天文馆路一家高档的咖啡店。我是个穷学生，连时髦的水果咖啡店都没有去过。交谈中，先生谆谆教导我要立志成为工程师，我深切感受到了他

的良苦用心。由于这份缘分，在我成立了公司之后，还多次请教他。内野先生成了我终生的精神导师。

我就职的这家位于京都的绝缘子公司叫作松风工业，是1906年（明治三十九年），由松风嘉定创立的，据说是日本第一个研发制造了高压绝缘子的企业，风头一时超过了日本碍子株式会社（现在的NGK公司）。

父母听说这是一家京都的制造绝缘子的名牌企业，实力雄厚，坚实可靠，所以都很安心。临行前，哥哥拍着我的肩膀说"真像出征的士兵一样啊！"并送给我一件西装作为新参加工作的礼物。我就穿着这件西装离开了鹿儿岛。

1955年（昭和三十年），我入职时的松风工业虽说在京都，但是处于西山[2]方向，东海道线的神足车站（现在的长冈京车站）附近。

不久我便得知，当时公司已经处在银行管理[3]的状态，公司高层的内讧不断，劳资纠纷也频繁发生。就在这种情况下，竟然还录用了5名应届大学毕业生。大概也正是这样的公司，才会录用像我这样出身乡下大学的人吧。但是当我完全了解这些状况的时候，已经为时已晚。

我被分配到了制造部研究科，负责研发具有高频绝缘性的弱电用瓷器。1953年刚刚有了电视转播，所以面向家用电器的绝缘陶瓷有着良好的发展前景。

傍晚，被带到宿舍时，屋内的情况让我们大跌眼镜。这是间破旧的荒屋，房间里全是稻草屑，看不到榻榻米的影子。我们慌里慌张买来席子钉好。那天晚上，在我们五人的同期会上，大家异口同声说道："我们还是尽早离开这个破公司吧！"

宿舍里没有厨房，我们就用七厘炭炉生火做饭。虽说这样，由于没钱，饭菜不过是油炸豆腐配葱、再加上天妇罗的碎渣。在味噌汤里放入适量的天妇罗碎渣，才能填饱肚子。每天晚上我们就以这个味噌汤为食果腹充饥。

此时，带着温暖亲情出发时的豪情万丈，已消失得无影无踪。没想到作为社会人开始的新生活竟是如此的凄凉。工作结束后，为了做晚饭，我经常会提着菜篮子，去车站附近的副食品店买些东西。

“小伙子，没见过你呀，是哪个公司的呀？”

“松风工业的。”

“啊？还去那个公司啊，从哪儿来的呀？”

“从鹿儿岛来的。”

接下来他的话更是让我吃惊不已。

“从那么远的地方来啊，在那样的公司，连媳妇儿都娶不着哦。”

我顿时没了干劲儿。

跳槽无门

进入京都的松风工业之后，我被派去进行被称为特殊陶瓷的新型陶瓷、特别是其中的具有高频绝缘性的镁橄榄石陶瓷的研究。同期的其他4个人被分配去绝缘子部门，做与自己专业有关的工作。之后，公司的订单持续减少，工资延发，公司经营不善的状况日益严重。不久，一个人辞职了，两个人辞职了，秋天的时候，五个新人就只剩下我和另外一个人了。

我们商量着也要另觅他处，于是就向自卫队的干部候补生学校提出了申请，并且在伊丹的驻地参加了考试。结果我们两个都通过了，由于要用到户籍副本，我便写信让鹿儿岛的家人寄来。可是左等右等，一直都没有收到。结果错过了截止日期，最终只有同伴自己入学了。后来我才知道，是哥哥把我的信撕了。哥哥觉得，辛辛苦苦让弟弟上大学，好不容易进了京都的公司，可坚持不到半年就要辞职，简直太丢人了。这让我为自己的短浅见识感到羞愧。

转行失败，只剩下我孤零零的一个人。进退两难的困境，反而促使我彻底想通了。再怎么怨天尤人也是徒劳。于是，我来了个180度的大转变，决心全心投入研究之中。既然待在脏乱的寝室影响心情，我索性便把被褥、锅甚至是炭炉都搬进了研究室。从早到晚埋头于实验研究之中。不可思议的是，竟然获得了骄人的实验成果。

拿出了好的成果，我受到了上司的褒奖，也开始感觉到工作很有趣，于是继续努力，好的结果再次出现。后来甚至连董事都来慰问我。以此为激励，我更是加倍地努力，又获得了更高的评价。在不得

不孤军奋战时，我选择改变自己的心态，这使我迎来了人生的转机，开始了良性循环。

这时，公司接受了松下电器的一笔订单，要生产一种U型高压绝缘体零部件，用于电视机显像管的电子枪上。随着电视机需求的激增，他们希望能够把之前从合作商荷兰飞利浦公司进口的零件国产化。我开始考虑是否可以用镁橄榄石陶瓷来做U型管，经过一年多的时间，终于合成成功，这在日本尚属首次。

镁橄榄石的合成过程中，最难的地方在于，矿物原料都是干燥的粉末，难以成型。在传统的陶瓷世界，都是用黏土来充当黏合材料的，但这样就会掺进混杂物，得不到品质纯粹的产品。

这个问题终日困扰着我。有一天经过实验室时，大概是因为边思考边走路吧，我被什么东西给绊了一下几乎摔倒，不禁叫道："谁在这乱放东西？"低头一看，有一些褐色的松脂一样的东西黏在了鞋上。那是前辈实验时使用的石蜡。

"就是这个！"我灵光一闪，在粉末状的原料中加入纯粹的石蜡作为黏合物，应该是能成型的。我急忙把原料和石蜡放入锅里，像炒饭那样搅拌，然后放入模子里成型，结果取得了完美成功。之后，我将用这个方法成型的部件放入炉里烧，石蜡在烧制过程中全部燃尽，成品里不会留下混杂物。真是太不可思议了，这大概就是得到了神灵的启示吧。

这样，成功合成的镁橄榄石，不久就作为显像管的U型高压绝缘体零部件的原料被广泛使用。研发的成果被工业化生产，对技术员来说是幸运至极的，我也找到了极大的成就感。我想要发表一篇关于此次合成的论文。偶然间我看到在陶瓷协会杂志上竟然登载着一篇有关成功合成镁橄榄石陶瓷的论文。作者是工业技术院名古屋工业技术实验所（现在的名古屋工业技术研究所）的科长杉浦正敏。论文发表那

一天，我赶到名古屋的会场，仔细地听过后，发现他和我的研究方法完全不同，感觉离实际应用还有一段距离。尽管如此，我还是请求和杉浦先生会面，与他交流了自己的研究，也因此与杉浦先生结缘，他后来也加盟了京瓷株式会社。

虽然公司的现状令人失望，可是仍然存在着一些因其优良传统而造就的优秀技术员。有一位技术员前辈，就是这样一个默默无闻专心工作、低调朴素的人。

在混合陶瓷粉末时，要用到一种叫作球磨机的实验器械。为了粉碎原料会在其中放入小球，再放入粉末让它骨碌碌来回转动进行混合。我平时就是这样按照粉碎、混合的顺序进行作业的，没有考虑太多。可有时我会看到那位前辈坐在清洗原料的地方，竭尽全力地用刷帚清洗球磨机。原来，小球上会有一些小坑，那些小坑上会黏上之前实验用过的粉末。前辈是在用刮刀把那些粉末抠出来，再用刷帚洗得干干净净。我当时看着他，心想一个大学毕业的技术员竟然还做这种鸡毛蒜皮的小事。

但是，和他相比，只是简单清洗一下的我，有时在实验中总是达不到预想的效果。探明原因时，我眼前突然浮现出这位前辈的身影，在那一瞬间，我好似醍醐灌顶。

原来如此，只是简单清洗的话，器具上还会残留之前实验的粉末，在下次实验时这些粉末就会混进去，导致陶瓷的特性发生着微妙的变化。

前辈会在认真清洗完实验器具后，再用挂在腰间的毛巾把小球擦拭一遍。即使是简单的清洗作业，也要做得如此彻底啊。教科书上只是写了将原料粉末混合成型，然后在高温中烧制即可，但实际中，仅按那样操作是行不通的。有很多东西，只有自己经过多次失败、吃尽

苦头之后才能明白。只有经验与理论的完美结合，才能完成出色的技术开发和发明。前辈的背影教会了我现场经验的重要性。

第二年秋天，我率领的开发团队，作为特瓷科独立出来。在进入公司的第二年，我真正开始负责一个科。为了满足量化生产的需要，我设计了用于烧制特殊陶瓷的隧道式电子炉。可正在此时，公司却要将业绩不好的绝缘子部门的多余员工，调到我们蓬勃发展的特瓷科。

虽然我们部门人手确实不够，但我实在是看不惯绝缘子部门低落的士气。让他们进来，我们一定会深受其累。于是我就与公司谈判，要求自主招聘，征得同意后我便去京都车站前的公共职业安定所[4]招人。结果召集了一批应届毕业生以及一些中途换工作的人，形成了在公司内极具特色的工作团队。但是，他们不要说专业技术，就连什么是工作的意义也完全没有任何概念。

在当时，陶瓷的开发与制造，需要大量的体力劳动。松风工业的设备并不完善，混合粉末等作业可以说是一项又脏又累的工作。我把这些每晚都是浑身沾满粉末、疲惫不堪的员工召集起来，说道："为什么我们要拼命工作呢？那是因为，如果没有这个陶瓷部件，就做不成显像管。我们现在从事的工作，是无论东京大学还是京都大学都做不了的高水平研究。没有实践就不会明白陶瓷的本质。让我们为这个世界创造出最完美的产品！"虽然很多次我都谈至深夜，但大家都很耐心地侧耳倾听。

有时我们会一起去附近的货摊儿或小酒馆，吃些素乌冬面，喝点儿烧酒，一直交谈到打烊。"我们都是萍水相逢，现在能够相聚到一起共事，这是多么不可思议的缘分啊！因此大家一定要珍惜这份来之不易的相遇。"就这样我打开了话匣，"人生只有一次，不能一天天地虚度，要竭尽全力奋斗下去。"讲话时的我，仿佛要把自己身上的能量注

入部下身上。最后我们商定："明天用那个方法再来一次，再想想办法。"

我把微薄工资的大部分都寄给了鹿儿岛的父母，剩下的就当作跟年轻伙伴们的酒钱花掉。虽然生活很清苦，但是大家能齐心合力，让我感到无比的兴奋与激动，一点也不觉得辛苦。

松下电子工业的订单逐月增加，每天都等着我们交货。正在这时，春季劳资纠纷和裁员问题不断恶化，大规模的工会罢工很有可能爆发。我为此焦虑不已，如果发展到罢工的事态，势必会导致特瓷科的生产停滞，进而极大地影响松下电器显像管的制造。不仅如此，我们会失去雇主的信任，他们很有可能向其他公司订购U型高压绝缘体。

因此，我决定就算违反企业员工总罢工的决定，也要继续坚持生产，于是召集了特瓷科的全体员工说道："我们都非常渴望能够涨工资，但是，如果持续罢工的话会怎样？不只是给松下公司带来麻烦，他们一定会马上另寻制造商。我们希望通过新型陶瓷重振公司的雄风，可是，如果被老主顾抛弃，我们就会立于破产的边缘。别说加薪了，我们明天的生活都无法保障。所以，我希望特瓷科不参加罢工，继续加紧生产，请大家都坚守在工厂。"大家都很明白，停止生产一天，就会给客人带来多大的麻烦。也许平日里我不厌其烦地讲述的那些工作的意义，已经在大家的心里扎下了根，大伙儿都决定不参加罢工。

由于工会成员在公司的大门设置了哨卡，一旦进入公司就很难再出来，我便花光了手头上的现钱，大量购买了罐头和应急口粮，带着燃料、被褥住进了公司。剩下的问题是如何发货。特瓷科有一位女员工，因为不可能让她也住在厂里，所以就让她每天早上来到工厂后面

的围墙处。我一大早偷偷地将打包好的产品抛出去，让等在围墙外的她拿去发货。这位女士，后来就成了我人生的伴侣。

因为公然破坏工会的罢工，我被骂作是“公司的走狗”“装模作样”。我坚信自己没有做错，所以无论遭受怎样的非难，我都不怯懦，并据理力争道：“我完全没有敌视工会的活动，也绝非是公司的帮凶，只是不想熄灭公司煞费苦心才点燃的希望罢了。”工会自然也知道多亏了特瓷科公司才能幸存下来。慑于我似铁的意志和热情，工会尽管批评我“蓄意破坏团结”，但也不得不默认了我的行为。

由于负责绝缘子出口的第一物产（现在的三井物产）不满意松风的经营状况，来厂进行实地调查。入驻的调查团团长是战前三井物产的纽约支店店长吉田源三先生。他当时作为第一物产顾问，是位有着真知灼见的大专家。因此，松风这边自然是非常紧张，严阵以待。一日，这位吉田先生突然说道：“你们这儿是否有一位叫稻盛的年轻人？我想见见他。”公司的干部们都吓到了，被急忙唤来的我也很吃惊，完全没有头绪。“你就是稻盛吧！叫你过来也没有其他的事，我和鹿儿岛大学的内野（内野正夫教授）是东大的同学，在东京见面时听说了你的事情。”接着他便邀请我晚上畅谈一番。

我穿上自己最好的西服去了约定的大阪某宾馆。我从未进过那样豪华的宾馆，一动不动地站在大厅内。也许是注意到我过于紧张，吉田先生安慰我道：“随意些，叫我吉田就好了。”尽管如此，他还是称呼我为“稻盛技师”。他和内野先生一样，很看重我这样一个毛头小子，认真地听我说话。趁着这样难得的机会，我坦率地说出了心里一直在想的事情。比如进入公司以来，我致力于镁橄榄石陶瓷开发，并将其工业化，现在上了轨道；为了重振松风公司，应该给员工明确指出公司前进的方向等。吉田先生听完后说：“稻盛，你虽然年轻，却有着自己的一套哲学。”和吉田先生分别后，我反复咀嚼着吉田先生话中“哲学”这一词。

对立与决断

在最初想要迫切离开的松风工业，我度过了三年的光阴。

有一次，巴基斯坦的一家低压绝缘子制造公司的社长看中了我设计的电子炉。几天后，出口的事宜谈妥了，但他希望我能实地指导。对于对方的这个要求，我有些动心，以前也曾想过什么时候能去海外工作，没想到这个机会来得如此快。给我开出的薪金也是相当于董事级别的。这样一来，我就可以再给乡下的父母多寄点生活费，好好地孝顺他们。正在我犹豫之际，公司认为我出去的话，会影响松下的工作，于是派遣别人替代我。还好，实地的设备安装工作顺利结束，也顺利地完成了交接。可是，那边的社长又发来邀请："虽然我这里有德国的技师负责工厂，但我还是觉得你更热心，所以希望你能来担任技师长。"于是我脑海中又浮起了乡下父母的面容。

正在此时，恩师内野正夫先生从东京出差回家途经京都，利用短暂的靠站停留时间，我们进行了短暂的交谈。那时，恩师关注的不仅仅局限于学术领域，他认为为了战后日本的复兴，应该兴办重化学工业，所以他一直为此奔走活动。他多次向通产省请愿，建议在雨水丰沛、水资源充足的屋久岛建立水力发电所，用那些电力兴办重化学工业。

在恩师来到晚间特快列车"燕子号"的车厢门口时，我对他说出自己的犹豫不决，他一反常态，用严厉的语调说："你虽然是很优秀的技师，但决不能成为巴基斯坦绝缘子公司的技师，将自己那丁点儿技术出卖殆尽。否则，不久之后你的技术会变成无用之物。好不容易在特殊陶瓷的研究上崭露头角，真是太可惜了。尖端科技的发展是日新月

异的。我坚决反对。”我没有想到先生会如此直白地跟我讲这些，只能一个劲儿地点头称是。

在我晋升为特瓷科主任的三个月后，厄运突然袭来。日立制作所向我们订制了一批陶瓷真空管。我作为开发负责人，利用镁橄榄石材料反复进行着试验。尽管我们不辞艰辛，拼命苦斗，可一直也得不到满意的结果。就在此时，新任的技术部部长给我摊牌了，他说：“依你的能力是做不了了。这个工作我已经交给其他人了，你不要做了。”

我是那种咬定青山不放松的人。前任技术部长青山政次先生（后任京瓷株式会社的社长）一直支持着我，因为他认为我是那种“只要给充分的发展空间，就能发挥才能的人”。遗憾的是，当时公司换了个银行出身的社长，新任社长到任之后，青山先生就被调离了。新任部长是个外行，“只有你才懂新型陶瓷吗？”听了他的这话，我简直怒不可遏。

“既然这样，我就辞职。”

特瓷科的部下们听说我辞职的消息后，都涌到我的宿舍，“既然这样，不如就自己创业吧。”有人这样说，大家随后表示赞同：“我们也辞职跟你干。”连青山先生也大声说：“好！我们设法筹款办公司吧！不能让稻盛君再受他人辖制。”

青山先生的心里已经有了投资者的人选。那就是他京都大学工学部同学的朋友，担任京都配电盘厂——宫木电机制作所的专务董事西枝一江和常务董事交川有。我们来到西枝先生的家里，讲明事情的来龙去脉，请求他出资，可在场的交川先生却大声斥责青山先生：“你是傻子吗？我虽然不知道这个稻盛能有多优秀，可一个二十六七岁的小毛孩能干什么？！”

青山先生没有退却，他说：“稻盛君拥有无限的热情，将来一定会大有作为。”交川先生反问道：“单凭热情就能干成事吗？”我也拼命说服对方：“将来一定是新型陶瓷的时代。”之后，我们仍不死心，几次三番去恳求他们帮忙。

最终，宫木电机的宫木男也社长也表示愿意一同出资。资本金共计300万日元。宫木社长及其公司的相关人士出130万，西枝先生出40万，交川先生出30万，剩下的100万算作是青山先生和我们出的，但是因为没有钱，大家还特别体谅我们，允许我们技术入股。宫木电机还将其空置的房子租借给我们作为厂房。

另外，由于前期还需要电子炉等设备的投资、原材料的采购、周转资金等，所以大概还需要1000万日元做资金支持。向银行贷款的时候，西枝先生抵押了自己的房子作为担保。据说他事先曾对妻子说：“这个房子，也许收不回来了。”他妻子却笑着说：“男人之间惺惺相惜，我不会介意的。”

宫木社长从董事们那里募集资金的时候，也说道：“我不是要创办分公司。就是去赌一把稻盛这个年轻人，我们的钱有可能会打水漂。”承蒙这些义薄云天的明治精英的厚爱，我终于有了让自己技术问世的机会。

歃血为誓

1958年（昭和三十三年）12月，我从松风工业辞职。第二天，我和特瓷科的须永朝子结婚了。

住在公司的时候，我的桌子上总放个便当。和我平时简单的午饭不同，这个便当装满了美味佳肴，让我颇为感动。我总是一粒不剩地全部解决掉。开始我也没有顾上调查是谁做的，就这样每天享用着，后来才终于知道是朝子送来的。其实她当时也并非是对我有好感，只是对我艰苦的生活感到同情罢了，尽管如此，我还是非常感激她的一片好意。

后来我就干脆乘势到她家里吃饭，就那样，我被她的美食俘获，最后和朝子走到了一起。结婚仪式是在位于京都东山蹴上的市立设施内举行的，婚宴只有蛋糕、咖啡，非常简朴。

我决定带着新婚妻子回故乡鹿儿岛。我们先乘上了去九州的列车，途中突然想到这也相当于新婚旅行了，就顺便去了趟大分县的别府。记得当时我们在门司港的车站预约了别府的旅馆，然后从别府车站打车去了山里。第二天去了我小学修学旅行时去过的雾岛。我明明记得只要顺着雾岛神宫站前面的岔路走，就有一家充满乡土气息的温泉旅社，可是任凭我们走断双腿也没找到。想带她去我记忆中的地方，可是愿望落空，最后我们在火车站前面的旅馆住了下来。在别府和雾岛住的这两天，就算是我们简单的新婚旅行了。

朝子的父亲须永长春（本名禹长春）毕业于东京大学农业实科，是一位植物育种专业的农学博士，也是京都泷井种苗农场的场长。战

后，他回到生父的故国——韩国，重整萎靡不振的农业，被称为“韩国近代农业之父”。我只见过他一次，因为同是科研人员，所以我们谈得非常尽兴。

接下来要说说新公司了。创办公司的事情有了眉目之后的一个晚上，八位志同道合的人聚在我的屋里。他们是辞去松风的工作，和我一同创业的伙伴。有现任会长伊藤谦介、浜本昭市、德永秀雄、冈川健一、堂园保夫、畔川正胜以及青山政次先生。除了56岁的青山先生，大家都是血气方刚的年轻人。我当年27岁，其他也都是21岁到25岁的年轻人。

大家发誓即使公司不能顺利运行，就算是去职业安定所也好，怎么着也好，一定要继续支持我的技术开发。我也发誓，如果真有那一天，我会断然递交辞呈。尽管公司前途未卜，但朋友们还愿意为我创办公司而四处奔走，甚至有的年轻人还愿意将自己的人生托付给我。

为此，我难以抑制兴奋的心情，大声说道：“为了不忘记今日的激动，我们一起按血印起誓吧！”血气方刚的年轻人们纷纷响应：“赞成！没有异议！”冈川立刻写好了誓词，誓曰：“我们团结一致，成就一番利国利民的事业，在此以血印为证。”我带头签名，割破小拇指按了血印。

公司名为“京都陶瓷”。古都京都举世闻名，新型陶瓷（特殊陶瓷）虽然还不被大众所熟知，但富有一种现代感。公司职员总共28人。社长是首席股东——宫木电机的社长宫木男也，青山先生是专务董事，我是董事兼技术部部长。在松风时的前辈北大路季正先生也加入其中。1959年4月1日，京都陶瓷的成立纪念典礼在中京区西京原町的总部举行。宫木社长亲自点燃了电子炉，象征着充满希望的开始。

那一晚，公司的干部齐聚一堂，举办了庆祝公司起步的小型宴会。我在那里致辞说：“虽然现在我们租借宫木电气的仓库进行创业，

但不久我们一定会成为原町第一。成了原町第一，我们就会瞄准西京第一。成了西京第一，我们直指中京区第一。接下来是京都第一，实现了京都第一，还有日本第一。成了日本第一，定然要做世界第一。”我像是梦呓一般，描绘着自己的宏图伟业。既然做了，目标就要越大越好。

在我去京都陶瓷上班的路上，有一家生产修理汽车用的扳子、活扳手等工具的公司。当时汽车产业方兴未艾，这家工厂也呈现出一派繁荣的景象。我刚刚创办公司，经常是早出晚归。每次经过那家公司时，总能听到铁锤声响，看到到处火花四溅，工人正敲打着烧得通红的钢铁制造扳手。虽说我们要成为西京第一，可是随意看看周围，就有这样从早到晚叮叮咚咚忙个不停的公司。我当时就一种直觉，单是超过这个邻居就很不容易。

而且，在中京区有岛津制作所、日本电池等大企业，无法想象要超过他们需要花费多长时间。我们胸怀远大的目标，每一天都是竭尽全力地度过。拼命地完成订单，甚至没空考虑明天的事情。说实话，那时并没有将公司做大的战略蓝图。

尽管如此，我还是一直在说“早晚要成为世界第一”，只要喝酒，必定会像念经似地说：“早晚要成为日本第一，世界第一。”虽说这样是为了鼓舞士气，但这也是我自己强烈的愿望——总有一天要让我们的公司名满天下。起初，大家只当作耳旁风，心想：“他又开始了。”听了几回、几十回后，开始逐渐地当回事儿了。我就是要说到大家的心里去：“虽然现在工厂很弱小，但是我们要志存高远。”

幸运的是，松下电子工业向我们大量订购了电视用的镁橄榄石陶瓷制品。可是，由于设备和人员有限，而且很多员工技术尚不熟练，在步入量化生产的正轨之前，我们吃尽了苦头。

日复一日通宵达旦的工作让大家疲惫不堪。大家认为如果这样下去的话，也许能撑一周或十天，但无论如何不能长久。也有人劝我说："这就像马拉松，应该合理调配节奏。"对此我是这样回答的："一个新人怎么会有闲暇去考虑——这是个漫长的旅途，我要慢慢地走。我们在整个业界的马拉松比赛中，是最后一名起跑的，毫无疑问是个业余选手，全力奔跑还不知道能否追得上。或许拼命跑也未必能有胜算，但我们也应该在开始的时候，就以百米冲刺的速度奔跑！"

早会的时候，我都会鼓舞员工："如果你拼命地度过今天，自然能够看到明天。如果拼命度过明天的话，就能够看到下一周。如果拼命度过这个月，就能看到下个月。如果拼命度过今年的话，就能看见明年。重要的是尽全力对待眼前的每一个瞬间。"

就这样，我们心无旁骛地坚持了一年。结果，销售额达到了2600万日元，净利润300万日元。据说宫木社长和西枝先生都已经做好了前几年填补亏空的打算。第二年，销售额和利润都呈现倍增的势头，但是，当全公司团结的成果和自信快要显露出来的时候，我们却意外地遭遇了年轻员工的反抗。

年轻员工的叛乱

1961年（昭和三十六年）4月底，京都陶瓷创立第三年。前一年进入公司的11名高中学历的员工，突然来到我这里，提交了一份请愿书，内容是希望公司保证将来定期加薪和发放奖金。

带头的员工固执地说："要是不批准，我们就集体辞职。"虽然这很像工会代表与资方之间的集体交涉行为，但是他们并没有意识到。他们要是说不同意就罢工的话，我一定会剑拔弩张地大吵一顿。提出辞职，说明事态已经很严重，所以我选择沉下心来倾听他们的心声。因为我自己刚进松风工业的时候，也有想尽快辞职的痛苦经历。

因为公司不大，所以我也了解他们敬业的工作态度。工作时间虽然是从早上8点到下午4点45分。但实际上，加班加到深更半夜，那都是家常便饭的事情。来自松风的这帮人，全是对通宵工作毫无怨言的工作狂，对时间也没有什么概念。

只是，为了让只有初中学历的员工能赶去上高中的夜校，我们会让他们按规定的时间下班。但是高中毕业的员工，当然不得不陪着上司加好几个小时的班，有时即使是星期天也被要求开工。他们的不满情绪就是这样日积月累起来的。可是，刚刚建立的公司根本没有能力对他们的将来做出保障。但是，无论我怎么劝说，他们仍不退让："如果不定好每年涨百分之几的工资还有发几个月的奖金，我们就辞职。"

后来我听说，为了避免出现叛徒，他们连血印都按了。血气方刚这一点，与我简直如出一辙。当时，我正租住在嵯峨野广泽池附近两居室的市营住宅。因为在公司商议没有进展，我就把他们带回了家。

“明年提个百分之几的薪金是很简单的事，但是如果没有实现，那我就成了骗子。我从不说不靠谱的话。你们不相信我说的也没办法。但是你们既然连辞职的勇气都有，还怕被骗吗？”

在我家，我们促膝而谈一直交涉了三天。员工们一个又一个地被说服了，最后只剩下一个人了。他说“这是男人的骨气”，仍然不肯退步。我对他说：“如果我背叛了你，你可以杀了我。”在这种气势下，最终他握着我的手哭了起来。

交涉后的我，被疲惫而沉重的心情笼罩着。即使是这样一个不起眼的小公司，年轻的员工们也愿把一生都托付其中。我虽然连家乡的父母同胞都没能照顾好，但是却必须要为这些员工的一生负责。最初创业的目的，只是想让自己的技术问世，如今背负着这样的重担，这才是所谓的公司经营吗？始料未及的压力和疑惑，让我烦闷不已。

经过几周的痛苦折磨，我想通了：“如果为了追寻作为技术员的浪漫理想而展开经营的话，即使成功了，也不过是牺牲员工带来的虚假繁荣。但是，公司应该有着更重要的使命。经营公司最根本的目的就是，必须永远保障员工及其家人的生活，以公司员工的幸福为目标。”想明白这些后，心中豁然开朗。由于这次经历，我提出了这样的经营理念：“追求全体员工物质与精神两方面的幸福。”京都陶瓷，从以实现我个人理想为目标的公司，转变为以实现全体员工幸福为目标的公司。

尽管如此，我还是觉得有些不足。自己的人生只是为了养活照料员工而已吗？作为社会的一员应当有倾其一生而要承担的崇高使命。因此，作为终生追求的理念，后来我又加上了“为人类社会的进步发展做出贡献”这样的内容。经营理念如果不能引起全体员工的共鸣，并让人从内心信服的普遍价值观，是没有意义的。这一经营理念的确立，

成为了公司经营的坚固基盘，在我后来的人生观中占据着重要的位置。

公司创立不久的日子里，每当烦闷痛苦之时，一定会为我排忧解难的就是创业之际抵押房产为我筹借资金的西枝一江先生。一遇到难以化解之事，我必定前往西枝先生那里，听取他的建议。西枝先生原本出身于新潟县的寺院，每当他看到了我的倦意，就会说："知道了，走，咱喝酒去。"然后就带我去祇园[5]的一家他常去的家常菜馆，这个菜馆由一对新潟的艺妓姐妹经营。在那里他陪我喝着美酒，为我加油鼓劲。

西枝先生不仅鼓励我，还教会我作为经营者该如何喝酒。最初和他喝酒时，就像在鹿儿岛时对待前辈那样，我一个劲儿地给他斟酒。他教导我说："你这样倒酒，喝得太急，都受不了了。酒要慢慢地品。"于是我便不斟酒了，他说："也得偶尔斟一下嘛！""你记住，无论什么事，节奏和时机都十分重要。"当我接过创业恩人递来的酒时，他说："喝酒是为了陶醉，像你那样把酒喝光的喝法对身体不好。"我乘兴一饮而尽，他又叮嘱我："不要喝得酩酊大醉啊。"虽然最近我的酒量骤然下降，但我仍然坚持此道的修行。

进取心与眼泪

京都陶瓷创业之初是依靠松下电子工业的订单支撑下来的，但是为了公司的长久发展，今后必须要开发新客户。于是，我先于营销部跑遍了日立制作所、东芝、三菱电机、索尼、日本电信电话公社电信通信研究所等研究开发显像管、信号收发器、真空管等电子管的制造商和研究所。

因为U型管这样的新型陶瓷高压绝缘体是新材料，没有太多销售业绩，所以推销是要花很长时间的。“这是我们开发的高压绝缘材料，品质出众，请您一定试用一下。”我给对方拿出样品，观察对方的反应。

这其中，有的厂商表示出兴趣，“你们能生产这样的东西吗？”说着就把图纸给我看。那些产品几乎都是日本前所未有的产品，按照目前的技术，是不可能达到这样的精度和机能的。但是我当即表示“我们能做”。如果是老厂家能制作的产品，客户就会下单给他们信赖的公司，无名的京都陶瓷只能接其他公司做不了和拒绝的订单。因为这是唯一的生存之道。如果没有需要的设备，我们就向有这种设备的工厂、工业试验场租借。在对方刚下班的时候去，到第二天早上，他们要开始工作之前又把设备还回去。这样一来，我们就得通宵工作。就这样，我白天管理公司，夜晚进行研发，一人身兼二职投身到新产品的研制开发中。

推销活动不仅局限于大城市，还要去地方上的制造厂家。有件事让我至今无法忘记。在某个严冬，我和专务董事青山政次去走访一家位于富山县立山山脚下的电阻器厂商。立山被深深的积雪覆盖，我出

生在南国的鹿儿岛，特别怕冷。雪灌进了鞋子里，脚冻得已无法忍受。好不容易到了这家公司，却吃了个闭门羹。无论我们怎样请求："请让我们见一下贵公司的技术员吧!"他们也毫不理睬。无奈饥寒交迫的两个人默默无语，垂头丧气地回到富山车站。

车站的候车室有个圆火炉，我们叹着气把手伸到火炉上取暖。旁边就是个煤堆，暖炉被烧得通红通红的。稍感舒服了一会儿，我突然闻到了一股烧焦的味道。一看脚下，我那件宝贝大衣的下摆竟然被烧着了。原来因为太冷，我贴着火炉太近了。

青山先生曾接到了一笔不同寻常的订单。作为开拓新客户的重要一步，我们首先从所处的关东地区开始发展业务，所以青山先生走访了三菱电机伊丹制作所。正巧三菱电机正苦于没有公司承制用于冷却发射管的陶瓷蛇管。"要是京瓷什么订单都能接的话，那就拜托你们了。"客户定制的是一种外径30cm、内径20cm、高60cm的大型陶瓷圆筒，其中冷却用水通过的空洞呈双层螺旋状。面对如此复杂的形状，连被公认为技术过硬的某绝缘子制造商都婉言谢绝了。据说三菱电机一根出价5万日元，而且一个月最少要用10根。

这对当时的京瓷来说是非常具有诱惑力的。在巨额利润的吸引下，青山先生承接了这笔订单，他认为如果使用挤压机制造的话，应该问题不大。但它并不是新型陶瓷，而是普通陶瓷，这是连专业的制造厂家都不愿染指的东西。我也很吃惊，说道："无论怎么说，这也太大胆了。"但是事到如今，退缩也来不及了。

我生来就有股不认输的劲儿，眼下也只有硬着头皮做下去。客户定制的蛇管尺寸，要比我们挤压机的口径大许多。首先，我先安装上一个接头，然后，通过旋转一个外径为20cm的木制模子，将挤压出来的黏土沿着这个模子涂抹其上，这样尺寸的问题就迎刃而解了。

到此为止还算顺利，但是干燥却又是个难题。因为没有干燥室，我们就把它放在电子隧道炉下面的板上烘干。但是由于烘烤的不均匀，蛇管出现了裂痕。10根里面，有7～8根都有裂痕，只有2～3根是质量好的。

龟裂的问题让我碰了壁。一般来说要烘干大型黏土制品，都要在干燥室一边调节温度与湿度一边干燥。可是，我们没有多余的资金来购齐烘干设施。就在这时，我突然想到是否能在龟裂的两端用布缠绕绑住。于是我立即用布把湿的陶瓷裹住，并且为了让每面都能均匀烘干，我决定在炉边抱着它睡觉。一边从上方给它加湿，同时在适当的时候旋转它，达到均匀烘干。整晚我像抱着一个婴儿一样，守到天明。这样一来，10根蛇管中，有7～8根都是合格产品。

因为没有钱，我们只能绞尽脑汁，用这种玩命的办法解决问题。而在数年后，有一家大厂商申请了一项专利——在烘烤大型的圆形陶瓷时，用布包裹烧制即可。我得知后很是吃惊，我们公司早已经实践过的方法居然还能成为专利。这项工作，费力而收益不高，连专业厂家都敬而远之，可是外行的京瓷却出色地完成了。这让我感到极大的满足。公司接下这个订单时，员工们最初都认为这是不可能的事，即使能完成，也至少要花3～4个月。但此时我的这份执着，正是给全体员工传递了一股“决不认输”的精神。对此收获，我感到无比喜悦。

为了立足东京，我们在东京设立了办事处，并且安排了负责人每日走访相关的厂家。然而，对于刚成立不久、毫无名气的京瓷来说，开拓新市场真是路阻且长，无论如何也打不开市场，这让我着实懊恼。当时，日本的大厂家大多引进美国的技术。如此的话，我想，我们应该先向美国的厂家推销我们的产品，在市场环境开放、公平的美国，凭借实力，我们的产品应该能占有一席之地。如果在那里把名号打响了，日本的制造商一定会竞相采用。

1962年（昭和三十七年）夏天，我打算花费一个月的时间，一个人前往美国试水。这是我第一次到国外去。那个年代采用的是固定汇率1美元兑换360日元，并且携带外币出境也有限制。对于刚建立4年的公司来说，100万日元的费用绝对不是一个小数目。

出发前一天，我去拜访了住在千叶县松户市公团公寓的朋友，在那里练习了一下洋式马桶的使用方法。出发当天低云笼罩，阴郁欲雨，家人、公司的干部以及全体员工都来为我送行，甚至有一位员工连工作服都没来得及换掉，就连夜坐火车从工厂赶来送行。

在纽约，我每天都去那家委托斡旋的商社事务所。接待我的那位职员虽然也做了一定的安排，但一直没有预约上。如果我通晓英语，情愿自己去奔波联络，但是因为不会英语，吃个饭都困难。我别无选择，只好一夜不归，直到等到早上事务所开门。也许是我的压力所迫，对方终于开始带着我去走访客户了。所有人看到我们的样本后，都对我们的精益做工而感到吃惊。

甚至有些陶瓷制造商希望我能传授给他们生产技术。尽管如此，我还是没有谈妥一件像样的生意。在发达的美国，我接触到了新鲜的空气，京瓷的技术在这里也得到了承认。虽然可以这样安慰自己，可我不得不无功而返。

一个月的美国之旅快要结束了，在回国的前夜，接待我的商社为我开了送别会。席上，分店长致辞说道："之前有很多日本客人来美国，但从没见过像稻盛先生这样一丝不苟、兢兢业业、对待工作持之以恒的人。大多数人都是对工作敷衍了事，净想着观光游玩。我们都应该向你学习。"

我心怀悲壮，决意来到美国，可是这家商社并没有达到我的期望。"我用公司宝贵的经费来到美国，分秒必争地拼命工作，希望能够带着成果早日回国。实际上，我之前确实希望得到贵公司的帮助，能

使工作更为顺利的进行。不过，还好了，起码事先安排的日程都完成了。”我的发言说不清是感谢还是不满。随后我为大家演唱了日本当时正流行的一首歌曲——村田英雄的《王将》，唱的时候，我改换了里面的歌词。

明日我将赴纽约，

誓将胜券手中握。

灯火入云通天阁，

似我斗志烈灼灼。

惨败如斯，再不会来美国了，我虽然这样想着，但心底还有个声音在呐喊：总有一天要争口气让你们看看。

这时，参加送别会的一个美国女事务员问我学生时代练过什么体育运动。我说练过空手道，她就说想见识一下。

看了下周围，我发现办公室的地板上堆有塑料板。我将15块叠在一起，一记冲拳干净利落地将其一分为二。瞬间，我的手指飞溅出了鲜血，挂在板子上的手绢也被血染得通红。

要是日本的女性看见这种场景，可能会吓得背过脸去，不愧是美国女孩，看见飞溅的鲜血，居然为这种魄力欢呼。她肯定觉得一根筋的我，关键时候居然这么有勇气，所以还跑过来要跟我握手。

此后，我开拓海外市场的愿望越来越强烈。两年后，我又经由香港到欧洲和美国出差。这次出差，我有了一位得力助手，他就是前一年加盟我们公司的原松风工业的贸易部长上西阿沙（后任京瓷副社长）。

年长我11岁的上西，是在加拿大的温哥华长大的。英语当然没问题，还精通外贸业务，在各国都有人脉。想来，与那个辜负所托的商社不同，这次是依靠自己的人，效率自然就要高出百倍。然而，勇敢踏上征程的两个人，却分歧不断。

这次我是抱着决不空手而归的悲壮决心而来的，不惜任何代价，都要把产品推销出去。可是每天都是疲惫不堪地回到旅馆，抱头哀叹："今天又白干了，那么多钱又打水漂了。"

看到这样的我，上西冷静地对我说："努力了也拿不到订单，这是常有的事。"

"这样下去公司会倒闭的，正因为如此我才请你一起来的。""拿不到就是拿不到，事情总需要一个过程。"

两个人说着说着，声音也越来越大。

维也纳、罗马、伦敦、还有巴黎，无论哪个地方，所有人对我们技术水平都瞠目结舌，但都没有签单订购。有时我会觉得愧对公司同仁而流下眼泪，上西看到我居然因为这个哭而觉得很不可思议。

我希望上西能抛开固有观念，毫无保留地去努力。于是我每天都跟上西说，我们要一起打造一个同甘共苦的公司。希望他能变成一个"感性的人"，"即使结果不能令人满意，但只要我们努力下去，我们的热情与恒心一定会获得上天的垂怜，得到订单的。"

最初很抗拒的上西，不久以后也成了我最亲密的同伴。在京瓷海外战略中起到了核心作用。与此同时，满世界奔波的劳苦终于开花结果，1964年底，香港微电子公司以及在第2年美国飞兆半导体公司先后让我们为其生产半导体管用的陶瓷串珠。

人人都是经营者

1964年（昭和三十九年）4月，京瓷迎来了创业5周年纪念。公司由成立时的28人发展到了150人。为了隆重庆祝公司5周岁生日，全体员工来到了和歌山县的白浜温泉。借此机会，青山政次就任了第二代社长，我则成了专务董事。

之前在京都宫木电机租的工厂现如今已经显得太狭小了，因此不久前，我们就开始另觅他处。这时，一直致力于招商办厂的滋贺县蒲生町联系到了我们，说有一块7800坪（约25700平方米）的土地。我驾驶着公务用车一号车斯巴鲁360前往现场。

那里原本是军用的射击练习场，是一片地势较高的丘陵地带。它的北侧计划修建名神高速公路[6]，并且距离八日市的高速路出入口也很近。我站在荒野一般的土地上，心中描绘着未来工厂高楼林立的样子。1963年我们在那里建成了第一栋厂房，然后不断增建，1966年公司总部也迁移过去了。

滋贺县工厂的一旁有一片松树林。我本想把那里当作放置劣次品的地方，可是在那里偶然发现了松茸。我们采摘了很多，办了一个自助式牛肉火锅派对。但这竟然招来了当地人的不满——“不能随意摘采”，虽然我们坚称“这是我们的地方”，但他们依然是不依不饶：“自古以来，这一带的松茸就是这个地区的共同财产。”我们不能无视当地的风俗习惯，所以仅一年松茸就和我们无缘了。从街道工厂起家的公司，已发展到超过百人的规模。与此同时，我逐渐有了一丝担忧与恐慌。我们是依靠着满腔热情迅速成长起来的，但是我们会不会很快失去开拓者的热忱，沦为一家随处可见、毫无斗志的公司呢？

我经常使用“同志”“伙伴”这样的词。因为我们公司和其他一般公司创立的过程不同，是以我为中心的8位志同道合的人凝聚在一起，由出资帮助我们的各位朋友作为股东组建起来的。团结一心是公司经营的基础。公司内部的关系不是经营者与员工这样的纵向关系，而是朝着同一个目标前进，共同实现梦想的“同志”关系，也就是称之为“伙伴”的横向关系。创业以来，我们心连着心、歃血为盟、宣誓不惜一切为了大家而努力。像我们这样的小公司，如果大家四分五裂的话，那将一事无成。

10个人或者20个人组成一个大家庭，就会产生强大的一体感。比如说，负责营销的人飞奔回来说：“接到了订单！”大家都会像是自己的事情一样高兴。深夜，有人买来了街边叫卖的乌冬面，一句“面来喽，大家歇一会儿快来吃吧。”整个工厂就沸腾起来。这就是小小的街道工厂特有的魅力。如果带着家人般的情怀来经营公司，员工和公司都会变得很幸福。

以这个为目标，我一直在考虑怎样做才能最大限度地发挥个人的能力，让大家工作的充实而有意义。最后，我想到只要回到创业之初的状态就行了，把大家都变成经营者。把整个公司按照工序、产品类别细分为若干个小组，下放权力，让它们像一个个小公司一样经营，并采取独立核算的方式来管理。

这些小集团并非一成不变，会随着各自环境的变化而变化，达到自我繁殖，因此我给它命名为阿米巴。虽然公司越变越大，但是如果秉承企业发展之目的，将其化整为零，并实现独立核算，这样如同中小企业业者一样具有经营者意识的管理人员和员工就会竞相辈出。不仅如此，阿米巴的成员都要明确自己所属阿米巴的目标，并为实现这一目标各尽其职，这样，员工的个人能力也会提高，工作也变得更有意义。

实现这个目标的前提是公司全体要拥有普遍的经营哲学。京瓷的经营理念，并不是为公司的一部分人，而是为互为伙伴的公司全体员工谋福利。唯如此，员工们才会积极地参与经营，拼命努力提高业绩。

另外，我还经常对员工们说拥有一颗“体贴之心，利他之心”是很重要的。由于实行彻底的独立核算管理，各阿米巴都会拼命努力地提高收益，但是渐渐地也会滋生自私自利的意识。各阿米巴之间也会出现相互掣肘的现象，导致公司内讧而瓦解。因此，各阿米巴只有相互体谅、堂堂正正地展开竞争，阿米巴经营才能获得真正意义上的成功。

由于阿米巴经营基于利他主义哲学，所以并没有形成薪资待遇上的奖惩机制。即使取得了不错的业绩，也不会有奖金。获得了突出的业绩，就是为大家做了贡献。业务出众的阿米巴能得到的就是名誉和荣耀。为大家做出贡献的满足感以及来自亲密无间的伙伴们的感谢和称赞，才是人获得的最高褒奖。

利他主义哲学以及在此基础上建立起来的阿米巴经营模式，相互作用，支持着公司的发展，成就了今日的京瓷。如今的京瓷，仅日本国内的员工就超过了13000名，阿米巴的数目也超过3000个，并且势头只增不减。

在实践阿米巴经营的同时，为使员工同心协力，我还经常开办联谊会。它和社会上联谊会的宗旨不同。虽然也有料理和酒，但是并不喧闹嘈杂。大家围坐在一起交杯换盏，畅谈自己工作中的烦恼、岗位的情况，甚至人生观，不管什么都可以相互倾诉。我喜欢和大家讨论，在天亮之前是不会放下酒杯的。我特别鼓励开办联谊会，无论在总部还是在工厂，我都会特意留一个联谊会用的日式房间。

虽然有人说这种做法太过日式了，可是我认为没有比这种促膝畅谈更有效的交流了。只有在这个时候没有上下级之分。大家都坦诚地互相提出意见，在旁人看来还以为我们在吵架呢。但是在这种激烈的辩论中，京瓷哲学的精髓也传递给了员工们。联谊会既是凝聚大家思想的平台，又是受教育的平台。

滋贺工厂开工不久的一个深夜，联谊会尽管已经结束，大家仍然意犹未尽，还要去小镇上继续喝酒。出来的时候外面已是漆黑一片。大家在田畦的小路上，一边听着蛙声一边列队慢慢前行。虽说是离得最近的小镇，可我们足足要走一个半小时。以世界第一为目标的我们，当年真是意气风发。

能力无极限

1963年（昭和三十八年），滋贺工厂第一期工程完工时，在宽阔的高地工地上，只孤零零地矗立着一栋厂房和木制的平房宿舍。1965年，我们在3月份从香港的微电子公司以及7月份从美国的飞兆公司相继接受了大量的陶瓷串珠订单，海外贸易步入了正轨。但这样一来，由于京都和滋贺的工厂相距甚远，就出现了效率太低的问题。我认为时机已经成熟，便决定投入1亿日元到滋贺工厂的扩建中。

1966年，公司建成了两栋工厂以及两层宿舍，公司本部也从京都迁移到了滋贺。女职工每天要从京都出发，为了让她们能够在九点到达滋贺的工厂，公司开通了出勤用的小型班车。每天往返两小时的车程，女职工们真的很辛苦。公司命令以我为首的干部们住在宿舍里，节省下上下班时间来指挥前线工作。1966年4月，喜讯传来。我们得到了期望已久的IBM公司的订单——2500万个用于IC的氧化铝基板（集成电路用的电路板）。和我们一起竞争的是代表德国陶瓷制造业的领军企业卢臣泰公司和德固赛公司。这可是1.5亿日元的大宗订单，凭此公司年销售额将可达到5亿日元。公司上下一片沸腾，大办火锅聚会，吃完后还不尽兴，又一起杀到八日市的酒馆街上海喝一通，好不热闹。

现在回想起来，这其实只是异常艰辛的开始。虽说是翘首期盼的订单，但IBM公司的要求极其严格，多次试做都被否定了。事实上，以当时京瓷的技术水平尚不知道能否达到要求。一般的订单就是一张图纸上面写着简单的制作方法，但是IBM公司的制作手册有一本书那么厚，极为细致。从基板的特性到密度、表面粗糙程度、尺寸的精确

度，连测量方法和测定的工具都写了进去。比重、渗透性、吸水率自不待言，就连尺寸的精确度的严格程度比以前高了不是一个档次。而那时我们的情况却是，连测量精确度的仪器都没有。

不过这件事反而点燃了我的好胜心。这是把公司的技术提高至世界顶尖水平的绝好机会。没有比这更好的机会了。这个基板是要安装在IBM公司最畅销的大型通用计算机System/360上的。如此重要的战略产品的核心部件没有选择业绩显著的卢臣泰公司或德固赛公司，而竟然向一家默默无名的日本中小企业订购。飞兆公司也是如此。它们这样世界的一流企业非常注重公平，只看重对方的技术水平，而不与过去的成绩和知名度挂钩。为此，我们立刻配备了30台自动压力机、2台大型电子炉、测量精度用的万能投影机等必要的最新机器。并且我亲临一线指挥，负责从原料的调和、成型到烧成所有的工序。

接受订单后的第二个月，即5月份，我匆忙地就任社长。那时我34岁，是创业的第8个年头。我住在滋贺工厂一间有双层床的双人间宿舍，下铺是家在京都的杉浦正敏常务董事。有时我工作到凌晨5点才上床睡觉。早上7点开始就有早会。看见鼾声雷动呼呼大睡的我，杉浦不忍叫醒我，自己悄悄地出去了。突然醒来已经11点了，我马上起床匆匆赶过去，责怪杉浦为什么没有叫醒我。因为无论前一晚工作到多晚，我都要出席早会。

3个月，5个月，时间无情地流逝，劣次品堆积的小山也越来越高。我们终于如期生产出了20万个符合规格的产品。想着终于能松一口气的时候，却被客户判定为次品退了回来。IBM公司的采购负责人和技术人员来到工厂说：“经过IBM的自动判别机识别，京瓷产品的坯体带有黄色，不能判定为合格品。”为了做成白色的坯体，我们又重新调和原料，开始了备受煎熬的研究。

“终于合格了！”我兴奋地一跃而起，醒来才发现原来是个梦。有一天，我在午夜两点左右来到工厂，想去鼓励一直工作到深夜的员工们。一个负责冲压机的员工正默默地站在陶瓷炉前面，我走到他旁边，发现他耸动着肩膀好像在哭。问其原因，原来炉内的温度不恒定，导致尺寸上出现了细微的偏差。他断定今天一定会成功，可打开炉子取出来一看，还是有偏差，这让他非常沮丧。我对他说：“今天先休息吧！”可他依然一动不动。我问这位负责人：“烧制的时候，你向神灵祈求了吗？”我想说的是，是否倾尽全力努力到最后，别无办法唯有祈求神灵的保佑。“向神灵祈求吗？向神灵祈求吗？”他重复了很多遍这句话后，点点头说：“我明白了，再从头做一次。”最终他克服了这个难题。

接受订单7个月后，产品合格的美梦终于变成了现实。但是，这才是真正的开始，我们必须在交货期限内完成2500万个这样庞大的工作量。于是公司进入全速运转状态，以24小时三班倒的方式实现月产100万个的目标。从原料的调配到成品的检验，我都在现场指导工作。

滋贺县经常下雪。下大雪的日子交通工具都会停运，就算派出班车去各地接人，也无法全面开工。将近中午，一位兼职的女员工浑身是雪地到达了工厂，说了句：“这么晚才到，真是对不起。”马上向冲压机走去。据说她是从近江八幡足足走了两个半小时才赶到的。

两年多的时间里，我们没有休过盂兰盆节[7]和春节，终于在交货期限内交货了。目送最后一辆载货的卡车离开，我心里深切地体会到“人的能力是无限的”以及誓要完成任务的强烈信念的重要性。

IBM公司的采购材料的负责人艾瑞克·乔说过一句话：“完成了这项工作，京都瓷器的技术应该会得到显著地提高。”这让我深有感触，京瓷经受住了世界顶级企业的磨炼，这种自信无可替代。我们公司生

产的基板得到了IBM的高度评价的消息，很快传遍了国内的电子制造业。“京瓷基板神话”由此诞生。

1968年，又有一件开心的事情。我们公司获得了第一届中小企业研究中心奖。这是由通产省的外围团体、财团法人中小企业研究中心为表彰一年内全国中小企业中的优秀代表而设置的奖项。公司是第一次收到官方的表彰。获奖的理由是：在镁橄榄石陶瓷、高纯度的氧化铝瓷器领域展示了世界上无与伦比的独创技术，并向国内外的电子机器制造商提供、出口了高品质、高精度的产品。当时日本大部分的电子机器制造商还在依赖从海外进口的新型陶瓷制品，而我们公司却达到了能够向世界出口高水平制品的技术水平。这个奖项正是对我们致力技术开发以及取得的成果的肯定。

另外，获奖的还有篚仓机械制作所、古野电气、林制作所、武藤工业4家公司。奖金是100万日元。这是全体员工努力的结果，理应回馈给大家，因此我把钱都用在给全公司职员分发的盒装红豆饭以及多次举办的联谊会上了。几年后，获奖公司在开会时，谈到了奖金的使用。一半的企业都是说用到了研究开发上，我则坦诚地说：“我们平时常说要是拿到奖了，就举办庆功会犒劳大家，所以钱都让我们喝酒用完了。”我一直认为钱就应该这么用。

人性化经营

以和IBM的交易为契机，公司的出口量急剧增加。1968年（昭和四十三年）的夏天，贸易部部长上西阿沙和部下梅村正广（现任副社长）两人在洛杉矶的丸红饭田株式会社里开设了事务所，并驻扎于此。

为了尽可能地节约开支，他们住进了一天5美元的便宜旅店。通常情况下，如果是大公司的员工，一般会住25～30美元的宾馆，所以可以说我让他们吃了不少苦。更加难熬的是连英语都不会说就被派过去的梅村。在加拿大出生的上西就变成了梅村的老师，命令梅村在三个月内禁止说日语。梅村付出了艰辛的努力，皇天不负苦心人，他终于在短时间内学会了英语。

我们最大的客户是美国半导体产业的先驱者飞兆公司，其本部位于旧金山南部的山景城。他们二人经常坐夜车去那里推销业务，但因为效率实在太低，他们就搬到了旧金山附近的森尼韦尔。那一带后来成为了硅谷的一角，而当时那里还是一片樱桃园，完全看不出日后的景象，在日企中京瓷应该是最早进驻那里的。

1969年，我们在当地成立了分公司，现地法人京瓷国际（KII）。我担任社长，上西就任董事总经理。营业部长、总务虽然聘用了美国人，但事实上上西是负责人，和梅村一起处理公司事务。

两人白天奔走于硅谷的厂商之间推销业务，晚上要给日本的总公司上交估价单、订单和报告书等。周末也因为忙于准备下一周的安排不能休息。公寓也只是个半夜回去睡觉的地方。美国人非常重视家庭

生活，看到他们如此拼命地工作，就把京瓷国际戏称为“神风公司”。不过，当时工作确实是应接不暇。

当时，美国迎来了半导体产业的勃兴期，飞兆公司中有能力的技术员纷纷跳槽，相继成立了英特尔公司、美国国家半导体公司等企业。在后面的文章中，我会详细介绍，从这些半导体公司纷至沓来的陶瓷封装外壳的订单，成为了京瓷公司发展的又一契机。

1971年美国经济发展的势头有所减弱，我在当年访问了飞兆公司。会面时，对方的副社长突然提出：“有没有想过买下圣迭戈（加利福尼亚州）的陶瓷封装工厂呢？”KII虽然成立了，但从没考虑过在当地设厂生产，所以我没有接受建议。但对方还是坚持说：“先去看看吧！”最后我还是跟着去看了下。

后来，出于可以给美国客户提供稳定货源的有利因素，也出于对进口限制的担心，我便最终决定把这家工厂买了下来。急急忙忙去KII赴任的长谷川桂佑（后任京瓷的专务董事）和从日本派出的4个技术人员组成了团队，着手新工厂的组建。

收购这家工厂两个月之后的5月份，大概有30人的KII工厂开工了，但是，生产怎么也上不了轨道。究其原因，不仅语言不通，日美的劳动习惯也大为不同。

美国的技术人员绝对不会和一般的工人一起工作，他们美国式的做法就是待在办公室里遥控指挥。与此相对，京瓷的工作人员则经常出入工厂解决问题，通过亲身示范指导工人。在圣迭戈，只要按照京瓷的方式工作一定会招来投诉，而且当地的工人即使工作没有按进程完成，也会准时下班。这样的话，产品质量以及交货期限出现问题也无法解决。

日方的成员都有一种肩负工厂未来的使命感，如果出了问题，他们会直接与本国的负责人直接联系协商，这在美国的厂长看来，是一种无视上司、让人不齿的行为。

如果人事管理不善的话，那么生产也不会安定，甚至会影响到产品质量，造成持续赤字。这样经营陷入了恶性循环，导致当时的厂长心生厌倦干脆辞职。那个时候，为了改善经营，我每个月都会到美国去做一些具体的指导。但是累计赤字在半年之内就超出了收购价。要失败了吗？我做好了关闭工厂的心理准备，却遭到了那5个人拼命阻拦：“我们一定会成功的！”在第二个月访美时，我这样对他们说：“如果这1亿日元的赤字，能够让你们在美国得到磨炼，也是值得的。不要留下遗憾全力拼搏吧。”

身处绝境的他们注重强化与员工的纽带关系，努力打造一个有人情味的工厂。看着他们全力以赴投入工作的样子，当地的员工深受感动，渐渐地也主动要求加班了。其实他们也没有做什么特别的事情，只是把京瓷身先士卒的工作方式坚定不移地在美国推行罢了。五个人在距离工厂15分钟车程的地方租了一套公寓，无论刮风下雨，他们从早到晚艰辛地劳作。不难想象孤独的他们身处异国他乡的不安，他们是通过全身心投入工作来忘记那种焦躁感。终于忘我的付出得到了回报，随着美国经济的渐渐好转，1973年3月，即收购后的1年零10个月，公司开始扭亏为盈。

我每次到圣迭戈的工厂之后，都会马上换上工作服到达现场，据说没有一个社长像我这样。不知从何时起，我每次访美，工作人员都会给我举办欢迎会。大家从家里带来的菜肴一个个摆在桌子上，我一边享受着这些精心烹饪的佳肴，一边在想，这种人情味浓厚的管理模式，既非美国式也非日本式，只要行得通就是硬道理。

经营好似马拉松

公司在我的故乡鹿儿岛有三座工厂，分别在川内、国分和隼人。我想要在滋贺之后物色下一个新的工厂用地时，收到了鹿儿岛县的金丸三郎知事和县北边川内市的相关人士的热心邀请，希望通过引进我们的工厂来强化县内的经济基础。

在去当地签署合同的前一天，我住在鹿儿岛市内的老家。“你办工厂就已经够担心的了，还要在川内买这么大一块地，真的没关系吗？”爱操心的父亲一点儿都不高兴，一直劝我说：“算了吧！算了吧！”

1969年（昭和四十四年）的夏天工厂开工了，这是公司创立的第10个年头。开业的那天早上，我从鹿儿岛市内的家里出发，驱车前往川内，不巧遭遇了瓢泼大雨，好不容易到达了川内，但因为市内的川内川河水泛滥，大桥停止通行，无法到达对岸的工厂。打了电话了解到工厂里四处渗水，好像不能开工了。但是昨天都已经支起帐篷做好了开工典礼的准备，现在延期也不吉利，所以我决定即使贵宾们不能出席，至少也要鼓励员工继续举行。

不管什么情况，我必须赶到工厂。当时唯一的办法就是，徒步通过国铁的铁桥到达对岸，所以我决定从川内站出发走过去。穿过川内川河的时候，从枕木的间隙可以看到浊流形成的漩涡。行走间，我听到后面传来脚步声，便回头看，在大雨中，一个年轻的女性拼命追了过来。我对她说道：“这条路，就是男人走也很危险，你快回去！”可她说自己有要事一定要过去，便要超过我。我问她：“到底要到哪里去？”听到的回答竟然是“京瓷”。听了这话，我想，有这样的员工，工厂一定前途无量。

川内工厂就在这样恶劣的条件下诞生了，也因此记忆才最为深刻。那时，正好迎来以美国为中心的半导体产业蓬勃发展的时期。

1965年前后，现在仍然使用的作为半导体主流的硅晶体管，已经大量地用于电气化制品中，同时硅晶体管的密封容器陶制串珠也被大量使用，公司收到了大量的订单。

1965年，美国的德州仪器（TI）公司从我们公司订购了用作电阻器的陶瓷棒，应用在阿波罗计划中使用的电子仪器上。因为这层关系，我会经常到TI公司去。一次，一个技术人员问我："贵公司能生产这样的产品吗？"那是将两枚陶瓷板重叠起来、起到保护IC作用的封装试制品。看到那个东西的一瞬间，我意识到这将会翻开陶瓷历史崭新的一页。我预感到它在将来可能会成为决定公司命运的新产品。

为了把这个商品概念做成实际的商品，我悄悄地展开了研发工作。这是一个划时代的新产品。要将像口香糖一样富有弹性的陶瓷薄板重叠在一起，做成IC封装。在瓷片上印上电路，使IC的电子信号可以通过电路自由出入。

事实上，在构思设计的过程中，订单就已经来了。飞兆公司向我们订制实践这个构想的封装样品。于是，我们立即组成由青山令道（后任京瓷的专务董事）为领导的8人企划小组，计划在三个月之内完成这项任务。

但是，一旦开始研发，我们就发现困难重重。把陶瓷薄板做成带状、再把它们叠合烧制、在陶瓷薄板上印刷精密的电路这些工作都是第一次，整个工序都有难题。但是在三个月之内，经过废寝忘食的开发，我们终于如期交付了20个试作样品。

这让飞兆公司也非常吃惊。因为这个在技术上需要多次突破的新产品，仅仅三个月就完成了，他们对我们表示了深深的谢意。虽然遗

憾的是这些产品只是止于试制品阶段，但是听到这个消息的TI、摩托罗拉、英特尔、美国的AMI等公司还是纷纷委托试制或发来大量订单。

这个多层陶制封装，开始只是用于计算器的IC，不久，又被应用于电脑心脏的MPU以及通信用半导体的封装。我最初在TI公司获得的灵感，终于变成了现实。

川内工厂专门负责向美国大量供给这种半导体封装。1971年，川内工厂月产量达到100万个，一跃成为世界第一的陶瓷封装工厂。如果没有川内工厂的话，可能就看不到硅谷的繁荣景象了。这是一个极具戏剧性的开始。凭借在这个过程中确立的量化生产技术，1972年我获得了大河内纪念生产特别奖。

在川内工厂步入正轨之后，鹿儿岛县又邀请我在位于锦江湾北侧的国分开设工厂。虽然我表示有川内一家就足够了，婉言拒绝邀请，但是最终在对方的坚持下，我最终同意了。最初我只打算买下一块地，但在对方的建议下，最后竟就把四块地（约22万平方米）都买了下来。因为不断地扩建，川内工厂已经达到饱和状态，考虑到将来的情况，公司就在国分市立即开始了工厂的兴建。

在以香烟产地而出名的国分建立起工厂是1972年的事情了。在这里生产的是计算器中用于显示数字的荧光显示管的陶瓷基板，这种产品曾经一度销售势头极其强劲，每天生产的产品都会填满当天最后一班航班。但是好景不长，由于生产厂家的泛滥，计算器价格一降再降。如果使用陶瓷部件，就会超出成本。于是，曾经火爆的交易突然停止，工厂从超级繁忙的状态一下子变成超级空闲。这让我认识到，无论多么畅销的产品也可能在短暂的周期后退出市场。

随着公司在鹿儿岛不断新建工厂，对外出口的不断扩大以及出口部门的快速成长，位于滋贺工厂的总公司就显得非常不方便。一直以

来，我都在考虑在京都新建一栋总部大楼，在物色土地的时候，看中了沿东海道新干线的京都山科一带的土地。1972年，五层的大楼竣工了，在当时看起来与周围很不相称。总部机关、关西营业部、贸易部、商品开发部机构都集结在这里。

随着公司规模的逐步扩大，就有人建议我考虑上市的问题。那时正好是川内工厂投入生产的时候。我从创业之初就坚持集体参与经营的大家族主义。在此原则下，我提议公司职员持有股票，股东的80%都是公司职员。只是企业资金需求逐年加大，同时也越来越难保障稳定的工作岗位。

1971年10月，公司决定在大阪证券交易所第二市场和当地的京都证券交易所上市。上市有三个方法。一是通过把原有股东所持有的股份卖入市场的方法，这让为公司的创立立下汗马功劳的创业者等老股东享受巨大的经济溢价；二是公司通过发行新股公开上市的方法，公司获得上市时的股票收益；三是前面两者的折中方案。证券公司一般会推荐第一种方案，理由是这样可以回馈公司之前付出的艰辛。事实上，大多数上市企业也选择了这种方法。但是我选择把公司所有的股票以新股的方式卖出去，不是为创业者谋得利润，而是为了使公司获得更加充实的资本。

如果公司的经济实力不雄厚，就很难在动荡的社会形势下存活下来。为了那些亲似家人的员工，也要储存更多的资金。经营者的职责为整个企业谋求利益，而非个人。

相对于400日元的公募价格，开盘价达到了590日元，初日成交量达到80万股，这让我感触颇多。我经常把企业经营比作马拉松，我最喜欢马拉松比赛，以前是用收音机听，现在用电视机来看。日本企业在战后的1945年（昭和二十年）重新开始了马拉松比赛。参赛的选手既有著名选手——从战前坚持到战后的大企业，还有无名选手——在

战后，像雨后春笋般冒出的黑市商人。包括旧财阀在内的这些有名、无名的选手也都在企业战争这个漫长的比赛中奔跑着。

京瓷是在1959年创业的，当时第一梯队已经遥遥领先跑了14公里，而我们那时才刚刚站在起跑线上。对于长跑，我们完全是个门外汉，穷得连鞋都买不起，就是一副衣衫褴褛的寒酸样。

从没有跑过这样的比赛，一下子能跑完这42.195公里的赛程吗?虽然自己也不知道答案，但是我们拥有超乎常人的旺盛进取心。既然决定出场，就要抱定悲壮的信念全力以赴。既无资金、亦无人才，一穷二白。由它去吧！在这场残酷的比赛中，只能不顾一切地一路狂奔，奋力冲刺。

在比赛的过程中，有人停下走了起来，有人摔倒脱离了跑道。我们目不斜视，只管咬紧牙关向前奔去。转过弯道后，突然来到了视线开阔的直线跑道。我们看见了在第二市场上市的第二集团的背影，不禁大声惊呼:“我们竟然都跑到这啦！”

就在上市的当天晚上，我们在滋贺工厂的运动场举办了庆祝会。席间，我说道:“今天的喜悦尽可吹散我们以往的辛劳，可是我们不能一味地高兴。”之所以这么说，是因为从现在开始，除了公司职员和家人，我们还要向投资者和股东负责。他们期待着京瓷在今后能再创佳绩，才购买了我们的股票。我们就好像是在地方比赛中取得了好成绩的赛马，他们相信我们能在宝马齐聚的全国比赛中获得冠军，而买了我们的马券。

所以，我们必须要不断取得胜利。我号召大家:“要有责任感和心理准备，要像《奔跑吧，光太郎》那首歌里唱的那样，奔跑到双腿折断。不，即使折断也要永远地奔跑。”让世人看看我们这匹乡下马驹的斗志。

在这期间，还有个小插曲。公司上市后，有人把一位叫作宫村久治的优秀注册会计师介绍给我。我联系他想拜托他来做公司的审计，他说："我想先确认你是怎样的经营者之后，再决定要不要接受。"他的回答让我感到颇为意外，因为我原以为他会马上接受我的邀请。

两人见面后，他更严厉地对我说："有人对我说，不要太严厉，不要太苛刻，但是我认为经营者要永远保证公平，如果经营者不能坚持正确的原则，我是不会接受的。您觉得这样可以吗？"我马上回答道："当然可以！这也是我为人处世的原则，这是求之不得的事情。"但是他还是没有同意。"大家一开始都是这样说，能够上市说明现在的业绩状态还很好，但是经营状况不好的时候也能做到公平吗？这是我必须要看清的。"

我心想这真是一个顽固的注册会计师。可是光明正大、透明公开正是我从创业以来所坚持的经营哲学，于是我低头恳请道："我正是想拜托宫村先生这样的人，请一定相信我。"

尽管如此，宫村先生仍说："一个风险企业，这么快就上市，公司内部的管理体制还不健全吧？"之后他便对公司内部的管理体制进行了彻底的调查。从北美的子公司到日本的总公司，都进行了彻底的审计。在调查过程中，他将各种发票、现金和账本进行对照检查，实物、发票、现金都能一一对应，连美国的一个小销售公司的账目也是没有丝毫的混乱。从那以后，"顽固的注册会计师"宫村先生便对京瓷的会计系统刮目相看了，而我和宫村先生不但结为工作上的伙伴，也成了生活中的挚友。

直面石油危机

“若月销量突破10亿，就去夏威夷岛享受阳光。”——这是1972年（昭和四十七年）我们公司打出的口号。上一年度的月销量只有五六亿，这一年我们要一举实现产量倍增的目标。

公司里有人问有没有二等奖，“要是有的话，9亿元就去香港。8亿元的话，就去京都的禅寺打坐吧！”说打坐是开玩笑的，所以公司里围绕夏威夷和香港的讨论不绝于耳。

三得利公司开展“喝着托利斯[8]去夏威夷”的宣传活动，是10年前的事情了。即便如此，在那个年代去海外旅行对一般人来说还是遥不可及的。

10年来我一直有一个梦想。1962年的美国之旅是我第一次去海外出差。无法忘记飞离日本时激动的心跳。我想把那份感动分享给所有与我患难与共的员工们。

那一年，因为出口形势良好，当年的销量达到了9.8亿日元，于是公司奖励大家去香港旅行。1973年1月，1300名员工分别从大阪和鹿儿岛的机场乘坐包机离开日本。

作为从大阪出发的第一批队伍，我和滋贺工厂的员工们一起出发了。有不少员工是从附近的农户中招来的。在那个海外旅行还很稀罕的年代，滋贺县的农民大叔大婶都觉得去香港旅行，简直像做梦一样。在从伊丹机场出发的包机中，就已经是人声鼎沸了。到了香港，入住了高级酒店后，那股兴奋劲也没有退去。晚饭是在水上餐厅“海上

皇宫”（珍宝海鲜舫）吃的海鲜料理。吃了两个小时左右，随后大家就各自回房休息了。

我走在宾馆的走廊上，听到每个房间都是热闹不已。我经过一间房间时，里面一个腰上卷着毛巾的大婶大叫：“有人吗？”我问她怎么回事，大婶就问我：“这浴缸怎么才出热水啊？”于是我就教她怎么使用浴缸，突然大婶跳起来：“啊？社长！”她或许之前把我当成公司同事了吧。没想到和她轻松交谈的竟然是社长。同时，她也意识到自己还光着身子，害羞得浑身发红。原来大家都不清楚西式浴缸和便池的用法，都在那里苦苦钻研呢。

因为几乎所有员工都是第一次海外旅行，所以才会如此兴奋。全员参与是我们公司的宗旨。上至社长，下到保洁大婶，没有上下等级之别，大家都在享受海外旅行的快乐。虽然三天两夜的旅行很短暂，但是很多人接触到了异国文化，也发现了日本的好处。在返程的飞机上，员工们陶醉在美好的回忆里，笑声和感谢声连绵不绝。

接下来公司又提出了“18亿元去关岛，20亿元就去夏威夷”的销量倍增的方针。由于时任首相的田中角荣提出了“日本列岛改造计划”[9]，日本经济开始回暖，我们也得以轻松跨过一个个障碍。但在第二年，也就是1974年年初，在我们刚刚决定实施计划的时候，全球爆发了石油危机。此时如果坚持去夏威夷的话会不太合时宜，因此便暂停了该计划，取而代之的是，发放临时奖金回报员工。

石油危机造成订单剧减，给公司带来了严重的打击，导致业界大范围的裁员和停职待工，而京都陶瓷也不得不实行减薪的措施。但是我们公司高举“追求精神和物质两方面的幸福”的经营理念，创业以来，就有全公司团结一心同甘共苦的传统。所以，我们的宣言是，整个公司同呼吸共命运，决不裁员。

虽说不裁员，但是把少量的工作分配给原来那么多的人员来做，工厂的气氛就会变得过于闲散。工作减半的话，工人也要减半。于是我们规定从工厂撤出的人员不得进入厂房。多余的员工就在早会结束后默默地在厂区除草、修剪花坛甚至去清除排水沟里的淤泥。此外，我们还经常性地开办技术研修会，为重返工作岗位做准备。如果由于雨雪天无法在外作业的话，就在会议室里学习京瓷的经营哲学。这是在以前为追求工作效率而紧张的工作气氛中所无法想象的。过去每天都和工友们忙得不可开交，而如今却要弯腰除草。对于工厂的工人来说，没有比没东西生产更难受的事情了。

分管营销的负责人看不下去了，低下头说："这是营销的问题。我要让大家有事情做，再也不会让工厂的员工们陷入如此困境了。请大家再稍微忍耐一下。"尽管营业部很努力，可是世界性的经济不景气所造成的需求低迷却仍在持续。1974年年末，我遭遇了创业以来最严峻的困境，于是向工会提出"希望停止一年加薪"的请求。工会经过讨论，全场一致通过我的提议。但是这时，工会的上级组织"全纤同盟"[10]表示不同意，强硬地向公司提出按照统一要求加薪29％。工会内部围绕着是服从"全纤同盟"的决议，还是接受公司的提案，展开了激烈的讨论。

最终工会达成一致意见，不能无条件服从同盟的指示，因为企业有着各自不同的劳资关系。紧接着，工会还召开了临时大会，决定脱离"全纤同盟"，此后，京瓷的工会走上了独立的道路。并以此为契机，制定了《京都陶瓷劳动工会宪章》，提出"工会存在的意义在于为集团谋求永久的幸福，在于维护劳资双方共同面对命运、在同一思想下同甘共苦的严格的劳资同轴关系。劳资双方要共同承担这个重大责任。"

后来，订单量开始回升，剩余员工也都回到了生产第一线。第二年，公司承诺会远远超过工会的加薪要求，在补发了去年应涨的薪金

之外，又给员工加了薪，还发放了奖金，作为对大家停止加薪的补偿。

1973年，京都陶瓷的大恩人们相继去世。“就为这个年轻人的梦想赌一把”，在公司成立时把自家房产抵押，从银行给我借来运转资金的西枝一江先生。“要给这么一个前途未卜的小毛孩儿筹钱吗？”曾经勃然大怒的交川有先生。两位先生在决定帮助我之后，给予了我最大的支持。在收到西枝先生的讣告不久，交川先生也与世长辞了，两人享年均为71岁。两位先生都是我这辈子不可替代的好友。

在京瓷成立的时候，前社长青山政次把这两位介绍给我认识。青山先生在西枝先生的葬礼上致了悼词，可谓是情透纸背。

50年前我和西枝君是京都大学工学部的同学，因此相识。西枝君出身新潟市郊外的净土真宗寺院，排行第二，从新潟高中考入京都大学，并与我一起进入了松风工业。受到经济危机的影响，他辞职了，成为了一名专利代理人。松风所有的专利申请我都委托西枝君去办，我们保持着深厚的友情。碰巧同为京都大学同学的交川君在商工省的专利局工作，尽管东京和京都距离甚远，但三人经常相聚。专利代理人的工作日渐繁忙起来，因此西枝君雇了些工读的学生和女佣帮忙，基本上都是新潟人。其中一名学生就是后来京都八幡市圆福寺的西片担雪法师。他在西枝家住宿打工时，还在上大学。此后，西枝君到客户宫木电机就职，与交川君一同，为京瓷的创立给予了莫大的支持。

西枝君古道热肠，总是仗义疏财。为陶瓷这一全新行业出资，已是心有余而力不足。他对妻子说：“把这个家抵押出去把钱借给他，我们就一无所有了。”妻子回答他说：“男人之间惺惺相惜倾囊相赠，不正是你为人的宗旨吗？”从此之后，他作为京瓷的幕后指导者，总是温和地，偶尔也会严厉地，为培养京瓷干部尽心尽力，完全没有私心杂念，守护着公司的成长。

圆福寺的西片法师也是我出家时的带路人，如果没有西枝先生将法师引荐与我，我的人生就无从谈起。在西枝先生的灵前，我这样说道:“西枝一江先生是一手扶植起我们公司的大恩人，也是京瓷创业精神的源头。在先生葬礼之际，让我们再次缅怀先生的遗德。西枝先生教于我的思想，已渗透至公司上下，并逐步向世界范围扩散，它是京瓷稳固发展的基础。我们聚集于此，定要继承故人遗志，进一步将其发扬光大，传于后世。”

1974年2月，京瓷股票在东京、大阪两地的证券交易所从第二市场升为第一市场。1975年9月股价达到2990日元，超越了长居第一的索尼，成为日本第一。得知此消息，我自言自语道:“西枝先生，交川先生，那个小毛孩儿的公司终于走到了今天。”

荆棘密布的多元化之路

京瓷自创业以来，以新型陶瓷技术为核心，创造新产品，开拓新市场，谱写着自己的历史。

20世纪70年代，以半导体多层陶瓷封装为核心的电子工业用陶瓷制品飞速发展。但是，如果事业侧重于某一特定行业，业绩就会受到该行业景气冷热的影响忽上忽下，我对此深感不安。

要兼顾企业的发展与稳定，就必须要走多元化之路。产品的多元化自不必说，在营销上，也必须超越现有市场，开拓海外市场。我在公司提出了开展多种业务、进军海外市场的多元化发展方针。

经济记者们有时极力推崇产业多边化，有时又倡导回归本业。任何一位经营者都明白对于企业的成长和安定，多元化发展是不可或缺的。但是，事实上多元化发展的企业，由于力量分散，很容易在专业领域的竞争中落败。我就曾目睹过某大型企业不断进军完全不同的行业，轰轰烈烈地开展多元化，结果导致力量分散，在所有领域里都惨遭失败的悲剧。多元化看似可以取得暂时的成功，但是要想长期在竞争中战胜专业领域的对手是极其困难的。

尽管如此，我依旧认为为了企业的发展，多元化是企业经营的不二选择。左右都是一场恶仗，我想尽可能发挥自己的长处，运用积累起来的陶瓷技术和结晶技术进军其他行业和领域，就可以降低多元化带来的风险。

最初的尝试是在1970年（昭和四十五年），我们着手开发“再结晶宝石”。我本是一个既无爱好又无情调的男人，但是在国外看到珠宝店

还是想小逛一下。其中我特别喜欢的是祖母绿宝石的那种墨绿色。宝石和陶瓷同属矿物结晶，也是我的专业领域。

听说祖母绿的上等原石正在逐渐枯竭，市场上充斥着劣质宝石。而且由于天然宝石的资源稀少，价格极其昂贵。既然如此，我们就尝试着用我们的技术来制造高品质的祖母绿吧。那是同天然宝石结构完全一样的再结晶宝石。就是用科学方法生产宝石，来代替自然形成。具体而言，就是先把金属氧化物加热到1400°C，将祖母绿原矿石溶入其中，再添加作为种子的纯净结晶。就这样再经过长时间的冷却，结晶就慢慢形成了。

然而一旦着手研发，就发现并不那么简单。几人组成的研发团队夜以继日地投入研究，但却总找不到培育结晶的适合条件，研发工作如坠雾中。我经常去研究室询问进展，通过显微镜观察，最终勉强看到了还不能称之为宝石的微小结晶体。

可是大家左等右等，结晶就是不会变大。我对年轻的技术人员说：“如果实在不行的话，就放弃吧！”但是他们却请求我：“再让我们试试吧！”过了一段时间，他们用包药粉的纸包着粗粒砂糖大小的绿色结晶给我看，“已经变这么大了，我们会再继续努力。”又等了一段时间，没有好消息传来。我到研究室里去，再次告知他们：“如果只能做成那么大的结晶，我就打算放弃了。”于是，他们又拿着稍微大了一点的结晶说：“无论如何，请再让我们试试。”“是不是我一发牢骚，结晶就能变大一点？”我好几次都这样半开玩笑地训斥这几个年轻人。

即便如此，我还是会鼓励他们：“虽然现在可能造不出更大的结晶，但是人的能力是无限的。要用长远发展的眼光来认识自己的能力，要相信自己会一直进步。能够制成再结晶宝石的话，这将是世界上史无前例的革命性研究成果。”

结晶在一点点变大，但是在变到红豆般大小的时候，突然就停止变大了。我虽然没有直接参与研发，但是为了打破研究的瓶颈，我也给了他们几个技术上的建议。比如，在祖母绿的制造过程中，要在原料溶液里，放入作为结晶核的天然祖母绿的种子结晶体，再放入炉中慢慢冷却。我建议他们将加入种子结晶体的时机，控制在溶液温度下降、即将结晶化（析出）之前，这样可能会促进结晶的形成。

实际上在技术人员操作时，时机很难把握。在比结晶析出温度稍高一点的温度下，放入种子结晶体，种子结晶体就会融化消失；相反在比析出温度低很多的温度下放入的话，结晶就不能顺利生长。如此，在反复失败后，技术员们终于找到了最佳时机，终于培育出了质地优良的结晶。“太棒了，就这么干！”我满怀期待密切关注着研发。

虽然结晶在慢慢变大，但是因为这次结晶里混入了黑色的杂质，还是没能生产出理想的祖母绿。即便如此，在年轻技术团队的不懈努力下，最终研制出直径1cm，长约1.5cm的六棱柱形结晶。从中提取出的绿色透明的部分，有着和天然宝石一样的结晶构造，再结晶祖母绿宝石终于成功了！我和研究员们一起欢呼雀跃。和天然祖母绿相比，无论亮度、色泽等都是最好的品质。1975年春天，报纸报道了这次成功的研发，称之为“日本的首次创举”。

接下来我又开始发愁如何将辛苦研发出来的祖母绿销售出去。这时候我想到了我的好朋友——熟悉女性心理的华歌尔公司（Wacoal）的社长塚本幸一先生，我决定去找他商量商量。见面前，我把两颗刚制作好的祖母绿用纱布包好，小心翼翼地放进口袋里。见面后，我把事情的来龙去脉向他进行了说明，并让他看了看实物，他睁大眼睛激动地说：“稻盛啊，这不得了啊，你是怎么做出来的？我保证靠这个，京瓷一定会大有前途啊。”年轻技术员花费4年时间，最终研制出的宝石得到了塚本先生的赞赏，我真是欣喜若狂，之前所受的辛劳全都烟

消云散。“我想让更多的人看看，验证一下我的评价是否正确。”于是，塚本先生留下了一颗祖母绿。

几天之后，塚本先生打电话来说想再见一面。塚本先生在祇园茶社的一间茶室里等着我，和上次的态度截然不同，他一开口就断言说：“稻盛，这绝对卖不出去哦！”我向他询问缘由后才得知，塚本先生让交好的祇园艺伎和朋友的太太们看过了我们的产品。虽然有那么一两个人赞不绝口，但大部分人都极为愤怒地说：“我可是花了大价钱买的天然宝石，如果这种漂亮又廉价的祖母绿到处都是，那我不就亏了嘛！”“我绝对不允许家传的祖母绿变成破石头！”塚本先生告诫我：“稻盛，这绝对行不通哦，会招女人恨的哦。”

即便如此，我也没有退缩。我想在销售之前，得知这样的反应也是个收获。现在就克服困难，认真想想怎么销售再结晶宝石吧。

回顾人工宝石的历史，法国人奥古斯特·威纽易（Auguste Victor Louis Verneuil）最早成功合成了红宝石，并应用于瑞士钟表的轴承上。过去的上弦钟表上一定会标明装了15颗宝石或是20颗宝石。但是，不是作为工业用零部件，而是作为宝石的人工宝石基本上没有成功案例。所以制造再结晶宝石这件事情本身，就具有划时代的意义。但是，我也不是只制造再结晶宝石，而是想开拓过去无人涉足的再结晶宝石的新市场。

我决定立即在东京的银座和京都的四条[11]开设直营店，以“CRESCENT VERT”这个品牌进行销售，意为“绿色的新月”。刚开始销售时，正应验了塚本先生的担心。CRESCENT VERT被人当作仿造品，无论营销员怎么解释，人们就是不能接受。当时在人们的眼里，宝石就等同于财产，具有稀缺价值的天然宝石才是真正的宝石，这一观念根深蒂固。尽管我们的产品与天然宝石结构相同，并且是经过长

时间再结晶而成的，可人们并不认同。至于珠宝首饰行业，珠宝店则质疑“再结晶宝石能卖的出去吗？！”拒绝销售我们的产品。

出师未捷，“CRESCENT VERT”卖不出去，我们陷入了窘境。但是我的哲学就是不拘泥于常识，贯彻“原理原则”。即使不能马上被接受，只要我们提供最好品质的宝石，并且价格合理，总有一天顾客会接受。我坚信这一点，于是我决定开拓与天然宝石不同的再结晶宝石市场，构筑自己的销售网络。

1977年，CRESCENT VERT株式会社成立，设置了独立的销售部门，我担任社长，任命京瓷的创业伙伴冈川健一（后任京瓷专务董事）为专务董事。当然他也没有销售宝石的经验，也搞不清如何销售宝石。我们受到珠宝首饰行业的一致排斥，销售持续不振。

有一天，秘书说冈川有点不对劲，我就去他房间看了看，发现他头上秃顶了。冈川有个癖好，一有烦心事就拨弄头发，不知不觉中就把头发给揪下来了。对于亏损的部门，我会让他们好好反省，尽力改善业绩，是不是我这样苛刻地追求业绩的做法使冈川痛苦不堪呢？我不禁大叫道：“所有的干部都过来，冈川变成这样，你们都没人制止吗？”然后，我盯着冈川说道：“即使给你说把那毛病改了，你也改不掉。干脆把头剃光了算了。一个人剃光不好意思的话，我陪你剃！”

剃了光头的冈川，好像想通了什么似的，更加投入到宝石的销售中去，频繁地举办关于再结晶宝石的讲座，每周末往返全国各地举办展销会。我也不断地鼓励奋战在销售部的工作人员：“作为职业的销售人员，就是要把别人卖不出去的东西都卖出去。”为了进一步开拓新的销售渠道，我们在石油、燃气销售公司等其他行业募集代理店，并以代理店为中心举办销售会。除了祖母绿，技术人员还相继开发出了亚历山大宝石（变色宝石）、红宝石、蓝宝石等新品种的再结晶宝石，

丰富了产品的种类。不久， CRESCENT VERT受到了宝石爱好者们的好评，固定客户稳步增长，事业步入了正轨。

1978年，命名为“稻盛珠宝”的产品进入美国市场。为了制造话题，我在洛杉矶郊外贝弗利山的罗迪欧大街开设了一家直营店。如果顾客得知我们在美国西海岸的黄金地段有店面，就会有很多美国名人和日本旅客来访，这样势必会提高品牌的形象。在开业典礼上，我们邀请了贝弗利山市市长以及众多当地的名人和富豪。为了做秀做的漂亮，我身着白色晚礼服，乘坐白色劳斯莱斯到场。由于喝了太多的香槟，我那晚是怎么回到酒店的都已经不记得了。

上天的磨炼

真正凭借陶瓷技术走上多元化道路的是1971年研发的一种切割工具，它相当于车床等金属加工机械上的切削工具。

当时，京瓷正和西德的陶瓷制造商费尔德米勒公司组建了合资公司，进军欧洲市场。我去西德出差的时候，经费尔德米勒公司的介绍，参观了汽车制造商戴姆勒·奔驰公司。在那里，我参观了制作柴油机的工序过程，成排摆放着的高速车床一面发出轰鸣声，一面超高速运转着加工金属。我发现那些车床的切刀（刀片）都是用陶瓷材料做成的。而在当时的日本，切刀使用的都是超硬合金的刀片，缺点是只要一提高切割速度，因为摩擦热度，就会受到损伤，加大磨损消耗。与此相比，陶瓷具有抗高温、耐磨损的特性。一直以来，我都在想，是否能够有效利用这些特性，把它应用到切削工具材料上。通过这次参观学习，令我相信在批量化生产的时代，陶瓷制作的切削工具一定会普及。于是我决定从费尔德米勒公司引进这种技术，并派遣了5名技术人员到西德。

当时，费尔德米勒公司的技术水平很高，京瓷唯有望其项背。据说他们在学习超微氧化铝粉的成形技术、1800°C高温下的烧结技术时吃了不少苦头。我们公司在引进技术后不到两年，即1973年，实现了量化生产，冠以“ CERACHIP”（京瓷刀具）之名开始销售。

但是，在当时的日本，很少有像西德的那种大型高速车床，运转速度缓慢的车床占据着主流。由于适用于高速车床的京瓷刀具，在转速较慢时切割很容易造成损伤，所以未被市场所接受。而以生产超硬工具而处于领先地位的各个大型公司大都拥有着如代理店、特约销售

店等稳定的流通体系，可是京瓷完全没有形成流通网络，在销售方面也处于劣势。

就在这个时候，我在去国外出差的飞机上偶遇了大隈铁工所的大隈武雄副社长。大隈铁工所主要销售车床等机械，在了解了我们公司切削工具的情况后，在1973年与我们签订了总代理店的协定。这样，我们的销售网络就形成了，但是正当我们要转入量化生产的时候，第一次石油危机爆发了，产品一下子都积压在仓库里。结果，我们和大隈铁工所的销售合作很快就以失败而告终。不过以此为转机，我们也开始建立独自的销售网络。

首先，在全国建立了营业点，然后募集了一些愿意销售京瓷刀具的代理店和特约店。销售切削工具的过程中，制造商的销售人员要和特约店的推销员一起去接触客户，演示工具的使用方法，并进行商品说明。这些促销活动是必不可少的。我们公司的销售人员从早上开门前就在门口等候，即使到了晚上，还坚持去拜访顾客。由于这种投入的工作热情，他们被人们称为“又一家京瓷”。如此一来，口碑越来越好，销售CERACHIP的特约店的数量也在不断增长，于是我们还组建了名为“CERACHIP会”的特约店，共同推进销售活动的发展。

另一方面，为了克服陶瓷工具的缺点，我们抓紧研发适用于日本常用车床的刀具。最终，开发出来的兼具陶瓷耐热性和金属强韧性的合金陶瓷工具成为畅销产品，被广泛应用到日本的工作器械中。比起曾经占有大多数市场份额的超硬工具，这种合金陶瓷工具可以在高速运转的情况下加工商品，精度高、做工精美，并且价格低廉。凭借合金陶瓷工具，京瓷刀具声名鹊起，现在已经成为高品质切削工具的代名词。

在多元化进程中，我们进军医疗行业的产品是人造牙根、人造骨骼。1972年（昭和四十七年），大阪牙科大学的川原春辛教授来拜访

我，咨询我能否用陶瓷制造人造牙根。人造牙根是指把陶瓷等材料制成的螺钉埋入下颌骨内，将假牙半永久地固定其上。

川原教授曾经研究过用金属制造人造牙根，但是人体对金属会产生排斥反应，进展得不太顺利。正当束手无策的时候，他拜访了京都工艺纤维大学的奥田教授，在商量还有什么更好的材质时，奥田教授说："如果是陶瓷材料的话，应该不会产生排斥反应。您去拜访一下京瓷的稻盛先生吧！"于是川原教授用陶瓷做了实验，实验效果非常好，于是他就立刻来找我。

听了川原教授的话，我凭直觉感到陶瓷或许可以应用于医疗领域。比起金属和塑料，新型陶瓷不会在体内溶解，也不易产生化学反应（活性比较低）。而且，形成细胞的蛋白质和陶瓷在分子结构上完全不同。

人体像有机物那样，会分解、吸收与人体组织相近结构的物质，但是结构不同的话，就会产生排斥反应。我觉得这种排斥反应不是直线性的，而像个圆形。也就是说，分子结构不同，会产生排斥反应，但如果是结构完全不同的两种异质，就好像从圆的一点出发，围着圆周转一圈，然后再回到起点的旁边，两种异质非常容易融合，则不会产生排斥反应。这样说来，陶瓷就是一种与人体细胞可以较好融合、生物体融合性较高的材料。

京瓷株式会社创业以来，充分利用陶瓷所具有的优势，发现新用途、开发新产品，已经成了我的习惯。如果自己研究的陶瓷对患者的健康有益，能够为医疗的进步做出巨大的贡献，这真是再好不过的事情了。于是我决定开始着手研发生物陶瓷植入体。

我们马上投入实验，首先使用了很久以前就生产的多结晶氧化铝陶瓷，可是进展并不顺利。人在咀嚼食物的时候，人造牙根要承受很大的压力，因此，需要更硬更强的材料。当时，我为了其他用途还生

产了单晶蓝宝石。单晶蓝宝石是高纯度氧化铝的单结晶体，强度比多结晶陶瓷要高出很多，但是太过坚硬，不好加工。尽管如此，我还向川原教授提出建议，打算用这种材料制造人造牙根，同时指示研发团队尽全力开发加工技术。

我们必须要把只有用钻石才能切割的高硬度单结晶体蓝宝石，加工成螺钉的形状，而且表面必须没有一个瑕疵。经过反复失败后，有一天开发小组的三轮哮（后任京瓷株式会社的董事）偶然在研究室的门口捡起一张纸，上面写着硅片的镜面加工法，他大受启发，研发出了完全不同的蓝宝石研磨加工法。于是，人造牙根成功投入生产，并积累了许多临床数据。在1978年，我们终于获得了期望许久的厚生省的认可，以“Bioceram”的商标开始销售。

但是，事与愿违，市场反应非常迟钝。那个时候，很少有牙科医生想尝试植入手术。因此，我们把这项研究成果提供给大学医院以及牙科学会等机构，并在各地举办面向开业医生的植入技术讲习会。最终，我们付出的努力见了成效，现在使用这种植入物的牙科医生越来越多，国内外植入物制造商大约超过了二十多家，在这个过程中，京瓷确立了十分稳固的地位。

另外，利用陶瓷较好的生物体融合性和耐磨性，我认为可以给那些因为事故或者疾病失去骨头和关节的患者生产陶瓷骨头或者陶瓷关节。于是，在制造人造牙根的同时，我也做出研发人造骨和人工关节的指示。在国立大阪南医院敷田卓治博士的指导下，我们和医院、大学的整形外科医生群策群力，共同推进研发工作。开发人造骨、人工关节必须要和植入部位的形状相适应。在进行过多次临床实验后，我们最后终于通过了厚生省[12]的认可。

但是，在“Bioceram”的事业步入正轨的1985年，我们遭遇了意想不到的事情。媒体大肆批判我们的人造骨、人工膝关节涉嫌违反了

《药事法》，说我们在得到厚生省的认可前，制造贩卖人工膝关节。事实经过是这样的。

有一个整形外科的医生拜托我们说：“京瓷开发了陶瓷股关节，非常了不起。现在有些患者因为骨癌等疾病大面积切除了骨头和关节，我想让贵公司用陶瓷生产一些替代品。”公司的负责人对他说正在等待厚生省的许可，请稍等一段时间。可是他说：“厚生省已经许可你们生产陶瓷股关节。如果你们生产人工骨头和人工膝关节的话，就可以帮助患者保住手脚。如果出问题的话，责任我们来负，你们放心吧！”想到这也是成人之美，我们就同意了。

还有其他的整形外科医生也说，膝盖损坏不能走路的人有很多。希望我们可以做人工膝关节。当时，我们正处于临床试验的过程中，因为疗效较好，医生们就特别希望能继续使用下去，我们就同意了。《药事法》规定，即使是使用相同材料的人工骨头、人工关节，在改变形状或者尺寸再度生产时，必须要重新获得认可。而我们在获得重新认可前，就销售了人造骨和人工关节。

这件事情在报纸和杂志上被大肆报道。公司自创业25年来，迅速成长的京瓷第一次受到世人的指责。我对部下下达指示：“我们承担全部责任。坚持认真处理这件事情。要如实地、诚实地应对。”虽然我们是为患者着想，但是公司触犯了《药事法》，这是事实，要服从一个月的停业反省的处分。

因为这件事，我的心情备受打击，多亏了我的心理导师西片担雪法师，自己的内心才得以救赎。法师贵为临济宗妙心寺派圆福寺的高僧，每次都认真倾听我世俗的苦恼。法师没有家眷，不饮酒，四处云游化缘，过着超脱清雅的生活。他沉默寡言，从不说教与人。每次拜访法师的时候，他总是静静地为我沏一杯抹茶，而我则滔滔不绝地给他倾诉公司的俗事杂谈。

我对法师讲最近自己被媒体大肆攻击，甚为苦恼。“这也是没有办法的事。稻盛君，感到痛苦证明你还活着啊。”法师安慰了我几句之后，说出了一段让我感到意外的话，“遭受苦难之日，正是你所造恶业消失之时。业报消失，你应该高兴啊。虽然我不知你所造之业为何物，但是如此恶业，能够烟消云散，定要庆祝一番啊！”法师一叙话为我指点了迷津，正如白隐禅师的《坐禅和赞》中所说的“能灭无量罪”。

法师的话成为了我最高的教谕，助我走出了困境。我真诚地接受来自社会大众的批评，并将之理解为神所给予的考验，并且也呼吁全体员工要认真倾听媒体的意见。那之后，公司重新振作起来，开发出了更优秀的新产品，更用心地推广“Bioceram”。正因为我们不懈的努力，陶瓷人造骨、人工关节给那些因事故或疾病失去身体机能的患者重新获得自如行走的喜悦。

爱护地球

1973年，第一次石油危机爆发，寻找可替代石油的燃料的呼声越来越高。为了开发新能源，通产省在1974年启动了国家项目“阳光计划”。我确信，对于资源匮乏的日本来说，开发代替石油的新能源是非常必要的。

于是，我把目标锁定在硅太阳能电池上，因为它能够运用到京瓷一直研究的结晶技术。这种太阳能电池可以将取之不尽的太阳能转换成电力能源，它不释放二氧化碳气体，可以有效防止温室效应，保护地球环境。

当时，京瓷曾从位于美国波士顿郊外的泰科实验室公司引进了蓝宝石单结晶制造技术。泰科公司利用这一技术，采用EFG法——将单晶硅连接成带状提炼出来的制作方法，开始了太阳能电池的开发实验。得知之后，为了引进这种技术，我拜访了泰科公司。因为这种技术尚处在研发阶段，泰科公司勉为其难，但是经过我们坚持不懈的交涉，最终泰科公司表示同意转让技术。

1975年，我们呼吁各大公司，整合业界，成立了日本太阳能株式会社（JSEC）。该公司由京瓷、夏普、松下电器公司、美国的莫比尔石油公司和泰科实验室公司共同出资，京瓷是首席股东，占51%的股份。当时太阳能电池的成本还比较高，每瓦2万~3万日元，只是用在宇宙开发、孤岛灯塔等特殊用途中。于是，为了推广该产品，一个巨大的难题摆在面前，就是要把成本降低到1%以下。

我们集结研究人员，在京瓷总部开始了研发。由于工作室比较拥挤，我们就在京都伏见的东土川附近建造了一座专用办公楼，以便能全力投入开发。我经常忙中偷闲，拎着威士忌去看望他们。一边跟他们喝酒，一边激励他们：“你们是否全神贯注地观察着硅结晶的生成过程？当你们的热情像水蒸气一样升到天花板，然后变成水滴掉下来时，开发就会成功。”

一年半后，我们终于开发出了用于量化生产的提拉装置，带状的单晶硅也逐渐提拉到10米以上。1979年，我们的技术有了长足的进步，受日本电气委托，我们在南美秘鲁的山里安装了8千瓦的太阳能电池，用于微波线路中转站基地的电源。但是，最重要的生产成本却没有降低。提取带状结晶耗时过长，生产性能低，结晶表面还有波状物，总之成品率不高。因此，JSEC公司持续亏本。加之，石油危机产生的影响逐渐消失，石油也能有比较稳定的供应，社会对太阳能电池的关注度急剧下降。京瓷以外的其他4家公司也逐渐失去了积极性，相继离开。我立志要将作为新能源的太阳能做实践推广，不会因为碰到些许困难就萌生退意。我买进了其他公司所有的股份，独自继续研究。

1980年，我在滋贺蒲生工厂的附近建立了八日市工厂。我决心，无论如何在这座新工厂都必须要实现太阳能电池生产成本大幅降低的目标。之前使用的EFG法，在降低成本方面是很有限的。就在这时，我得知，德国瓦克公司在制造多结晶硅，使用的制造方法被称为铸造法——把融化的硅放到铸模中，冷却成铸块，然后把它切割成硅薄板。比起EFG法，这种铸造法虽然在将太阳能转换成电能方面效率稍逊一筹，但是生产性能、成本方面则更具优势。我在对今后的技术动向、投资效率、项目开展等等进行了彻底的模拟分析后，决定把太阳能的制作方法从EFG法转变为铸造法。这样，我们开发太阳能电池的成本就得到大幅度降低，最终为普及太阳能电池做出了巨大的贡献。

另一方面，我也做出指示：“如果仅生产太阳能电池而没有销售，那就谈不上做买卖。所以，我们要不断地开发太阳能相关产品。”首先，我们率先开发了太阳能路灯，在京都当地的贺茂川河边、岚山公园等地方安装了这种路灯。目的是让一般大众了解这种太阳能发电。然后，连续开发了地板换气系统、自动发光式道路标识、驱虫灯等商品，也为索尼公司的随身听提供电源组件。最近，太阳能发电系统受到越来越多家庭的青睐，作为环保的节能系统被广泛使用。京瓷太阳能项目的发展史就是应用商品的开拓史。

照射在地球上的太阳光不仅可以通过太阳能电池转换成电能，也给地球带来了大量的热能。为了有效利用这种热能，我们决定开发利用这种热能的家用太阳能热水器，面向一般家庭销售。从那以后，京瓷的太阳能项目就依靠太阳能电池的普及和太阳热能利用这两大支柱发展下去。

世界上还有很多地方还没有通电，为了让更多没电的村落过上现代化的文明生活，我们公司为他们捐赠了太阳能发电系统。我亲自到巴基斯坦的康扣伊村、中国的甘肃等地，出席了当地的捐赠仪式。在那里，我们受到了很多人的欢迎和盛情款待。通过太阳能发电，当地的人们晚上可以使用电灯、收听收音机，过上了丰富多彩的生活。另外，我们通过ODA（政府开发援助），为亚洲、大洋洲、非洲、南美洲等没有通电的地方提高生活质量也做出了自己的贡献。

全球变暖是人类面临的一个重大课题，在拥挤的地球上不能再继续燃烧化石燃料，继续增加二氧化碳的排放量了。为此，就必须普及这种环保的清洁能源。至今为止，京瓷为此已花费了数百亿日元的经费，已经成为这个领域的佼佼者，但是太阳能电池的生产规模还只不过是一年6万千瓦。我衷心希望太阳能电池迅速普及到世界上的每一个角落。今后，在能源、资源可能即将枯涸的21世纪，这项事业的社会意义越来越重要，会拥有更广阔的发展前景。

从中小企业向大企业发展的过程中，“多元化发展不可或缺”这件事情，虽然说起来容易，但是做起来却很困难。我所谈到的4个多元化发展项目，都是我们这个缺乏经营资源的公司，发挥自身的特长陶瓷结晶技术开展的。我作为带头人，付出了相当多的时间和精力走在前面，公司职员也拼命紧跟着我。正是因为这样，所有的项目才能持续发展，并为公司保持业绩的稳定做出巨大贡献。

勇闯苏联

1975年（昭和五十年）京都瓷器创造了日本第一的股价，到了1976年依然持续上涨。在证券公司的建议下，公司计划在美国证券市场上市，在1月便决定发行美国预托证券（ADR）。

ADR是外国企业在美国进行股票交易时发行的证券，原始股票由银行托管。1963年东京海上火灾保险曾发行了美国预托证券，时隔13年后京瓷再次发行了美国预托证券。而这一次因为京瓷是总资本达10亿日元的中坚企业，所以一时间成为了大家热议的话题。

认购价格定为23美元，并得到了美国证券交易委员会（SEC）的正式许可。1月29日，日本时间1月30日，我们召开了庆功会，这天正好是我44岁的生日。会场设在主承销商美林证券的总部大厦里，窗外是夕阳残照下的纽约夜景，席间我接受着大家的生日祝福和纪念品。想起自己从赤手空拳白手起家一路走到今天，我无限感慨。

满怀着激动的心情，我致辞道："经营公司就如同创作艺术作品一样，在空白的画布上，尽情发挥想象力，描绘美丽的画卷。我把自己的作品——京瓷拿到世界中心纽约展出，内心充满着期待与不安，不知道究竟会有怎样的评价。万幸上市当天就销售一空，高兴的同时，我感到一个无名的青年一片赤诚创办的公司终于获得了国际企业的肯定。"

"这个值得纪念的日子与我的生日是同一天。世界虽大，但如此幸运之人大概也只有我了吧。我感谢给予我生命的父母，同时也在想象怎么和我的太太一起分享这份喜悦。"

同样因为获得海外的肯定而难忘的是，向苏联出口成套设备。那是1962年，公司创立的第4年。苏联的政府要人通过贸易公司转述了想参观我们工厂的请求。

第二年，不断地有苏联的访问团来访，他们希望购置价值数十亿日元的陶瓷制造设备。但是，关键的谈判却毫无进展，最后也就不了了之。1974年，这桩被人遗忘的生意又突然复活。受到订购方苏联外贸部全苏工业技术公团的邀请，我多次访问了莫斯科。

可是一进入合同谈判阶段，就无法如期开展。苏方事先已经拟定好合同条款，希望我们直接在上面签字。可是苏方的合同草稿里罗列了各种项目，涉及出让技术的范围及其报价、工厂建设条件、支付条件、交付日期、要求达到的生产性能、成品率等所有环节，内容都是利于苏方的。

我表示拒绝："这样的内容，我不能签字。"并在合同上用红笔标出应删除或修订的项目，要求对几乎所有的条款进行重新修改。对方勃然大怒："这是苏联政府的法律专家制定的合同范本。如果不按这个签订，就无法交易。你是蔑视我们的法律专家吗？！"我也不甘示弱，抗议道："这种霸王条款，我们决不会出让技术和设备，到此为止吧！"说完便离席而去。

但是，到了晚上，一个政府要员打电话来邀请我们参加晚宴，他说："事关外交礼仪，请务必参加。"到了之后，他又对我说："看在我的面子上，明早你一定要来参加谈判啊！"第二天去后，对方依然是高压的态度，谈判再次陷入僵局。

如此，无论白天吵得如何不可开交，晚上还是把酒言欢。宴席上，在日本价格不菲的鱼子酱，满满装在盘内，珍馐美馔，绵绵不绝直到深夜。还有烈酒伏特加、乌克兰的白兰地，味道真是不错。

可是，由于白天激烈胶着的谈判，我们已是疲惫不堪。喝了点高度酒马上就醉得一塌糊涂，经常是前菜刚上，人就倒下了。后来听说，我们踉踉跄跄回到宾馆后，苏方人员仍然意犹未尽，狂欢到天明。

软硬兼施的谈判持续了数日。我实在不耐烦了,我对苏方代表说:“如果我的意见不被采纳，我就不打算出口设备了。请允许我明天回国。”当时，飞回日本的手续，必须要通过苏方办理。我一说要回去，他们就向我推脱说没航班了，不让我轻易回国。在苏方看来，京瓷的技术是势在必得的，所以他们要千方百计阻止我回国。

这与其说是商务谈判，倒不如说是外交谈判。通过拉锯战使对方焦躁不安，再以怀柔策略抚慰之。我虽苦于应付苏方的高超谈判技巧，但始终没有妥协。渐渐地我们也看破了他们的伎俩，也能诱使他们做出一点让步。我们晚上牺牲休息时间，把白天商谈的变动条款做出整理，以备第二天的谈判。这样的谈判持续了两周，最终苏方在对峙中败下阵来，同意对合同进行大幅修改。最后，他们说:“好吧！我们明白了。但是，我们做出如此大的让步，你是第一个，所以请不要对他人透露合同的内容。”

我的意见反映在合同上就是，总价为51亿日元的销售总额中，有14亿元是技术指导费。关于技术指导费，苏方完全没有这个概念。他们表示不理解:“我们不能付这个钱，你们卖的不是机器吗? ”我斩钉截铁地回答说:“这是我们汗水与泪水的结晶。如果你们不认同，我们无法向员工交代。”虽然对方好像不能理解社长对员工的愧疚之心，但是我们坚持:“如果不同意，就终止谈判。”最终他们同意了合同的条款。

当时京瓷的销售额大概是200亿元，税前利润是60亿元。这一次交易获得的销售额和技术指导费相当可观。正如前文所述，受到第一次

石油危机的影响，这一年销售业绩大幅下降。而这次设备出口的成果很好地弥补了业绩的下滑。

1976年秋，中山孝司一行11人的团队从日本出发，目的地是莫斯科向东600公里的马里埃尔自治共和国的约什卡尔奥拉市。他们是来到这里的第一批日本人。约什卡尔奥拉市是酷寒之地，冬天气温会下降到零下20摄氏度，有时甚至会降到零下30摄氏度。在市郊有一片白桦林，夏天那里是豹脚蚊的天下。

在200人的当地工厂里，有10人先期在鹿儿岛的川内工厂接受了实习指导。当时我命令部下："他们没有多少出差补贴，你们一定要好好地招待他们，让他们有宾至如归的感觉。"我知道当时即使是苏联的干部来日本出差，也不过是在宾馆里吃着黑面包和罐头。在川内工厂，负责人把没有见过大海、没有游过泳的苏联实习人员带到了附近的海水浴场游玩，照顾得无微不至，最后双方结成了深厚的友情。

实习结束了，在苏联的生产也拉开了帷幕，但是大部分的工人对多层封装的制造却一窍不通。虽然技术人员已经指导组建了生产线，可是没有如愿烧出满意的产品。不是填充到电子炉炉内的氮气纯度过低，就是电镀工序中使用的水不合适。即使要求他们改善，反应也很迟钝，所有的事情耗时且毫无进展。虽然，已经预料到不会像在日本时那样顺利，但这超出想象的困难，让大家焦虑不安。

派遣的团队成员也不知道何时能回日本，他们居住在位于市中心的"德鲁鸠巴"宾馆。意为"友爱"，可是他们每天都过着与这个词无缘的日子。冰封大地的寒冷、无法沟通的语言、不合口味的饮食。他们在出发之前就已经对苛酷的工作条件做好了心理准备，但我还是担心派遣员工的境况，在出口设备时，会在里面偷偷放入一些米、味噌、酱油，给他们的生活多少带去一些慰藉。

11名团队成员，从早到晚如辕马一样在工厂忙碌不停。日本员工的工作热情让当地的员工深受感动，渐渐地对他们也越来越信任。有一次，生产不能按计划进行，日本的职员要求当地员工周六来加班，结果引得一群已婚女员工前来抗议，她们表示："即使周五让我们彻夜劳动都没关系，千万要让我们周六休息。"原来在苏联，夫妻双方都有工作，周六幼儿园是休息的。最后我们就干脆取消了周六加班。

在我的提议下，为了表示对当地员工的感谢，我们在发送设备机械、消耗品的时候，会在里头塞进一些小礼物。例如圆珠笔、口香糖、指甲剪、日历等等之类的日用品。其中最受青睐的就是连裤袜。在当时的苏联，这是很难买到的。因为工厂里绝大多数是19岁到25岁的年轻女性，连裤袜自然是大受欢迎。真是许以金银，不若许以裤袜。

真心换真心，当地的员工不知不觉中成了我们志同道合的伙伴。原本在苏联是没有加班制度的。只要时间一到，工人们立即停下工作回家。但是，在我们这个工厂，只要是工作需要，大家都会愿意留下来加班。这让约什卡尔奥拉市其他工厂的干部十分吃惊："为什么那边工厂的工人会留下来工作呢？"凭借当地员工的努力拼搏，一个又一个的技术难题被克服了，在交付工厂之前，作业已经完全稳定。

这套拥有年产3500万个陶瓷封装制造能力的设备，一次性通过了检验，全程无事故、无投诉。1977年4月，我参加了竣工仪式的剪彩活动，公司第一项设备出口业务圆满完成。

一心助人

1979年（昭和四十五年），公司创立20周年，这一年是京瓷的转折之年。奠定了公司日后信息通信机器产业技术基础的Trident和Cybernet（莎益博）工业两家公司，成为了京瓷集团的一员。

Trident的前身是Systec公司，曾经依靠生产计算器和收款机而迅速崛起。但由于海外计算器市场急剧下滑，导致经营恶化，因而改名为Trident力图东山再起。后来，该公司经夏普公司佐佐木正氏（后任该公司副社长）的介绍，拜托我们援助其渡过难关，经过深思熟虑后，我决定让其加入京瓷集团。

那之后不久，经富士通出身的本公司常务董事古桥隆之的介绍，同是富士通出身的Cybernet公司的社长友纳春树（后任京瓷副社长）访问了我们公司。该公司生产车载无线电对讲机，通过出口美国实现了快速发展，曾经年销售额超过1000亿日元，从业人员达到2600人。但是因为美国无线电对讲机规格发生变化，使其运营停滞不前，所以才来寻求帮助。

在此之前，对京瓷来说，制造电子仪器等产品还是一个未知的领域。与之前的多元化发展不同，此次正式涉入的电子仪器行业，并非是我最擅长的陶瓷技术的延伸，是一个完全不同的领域。

要重振一个一度衰落的公司，并不是一件容易的事，但是友纳社长的真心打动了我，他恳求我拯救他的员工于失业的边缘。于是，我把以友纳社长为首的10名骨干邀请到京瓷总部。我在五楼的和式房间准备了酒和火锅，“这是京瓷的联谊会，大家在这里喝喝酒，放松心

情，想说什么就说什么。不要有什么顾虑，有什么问题都可以问我，我也想听听大家的想法。”听到这些，刚才还由于紧张与不安而身体僵硬的Cybernet员工渐渐敞开了心胸。

席间气氛高涨，我做了一个决定，向大家说道：“通过和各位亲密交谈，我看到Cybernet人才济济并且敢于拼搏。就让我们两家联姻吧！”

我决意两家公司联姻，是认为即便各有缺点，但既然走到一起，就要一起努力共创繁荣。然而，为此要走的路还很漫长。那时对讲机已经没了订单，作为一家后起的制造商，仅仅只是生产一些音响设备，完全处在亏损的状态。

更令人吃惊的是，Cybernet内部还有激进的工会，以莫名其妙的理由多次罢工。因为我断然回绝了他们无理的要求，工会的人竟然大举来到京都总公司甚至我家附近，不断地恶意诽谤我。他们在附近的墙壁和电线杆上贴上骂我是“黑心老板”的传单，而且还驾驶着街头宣传车，在京都繁华的街道上到处中伤我。我不能坐视不管那些来寻求帮助的人，但是连报纸杂志上都充斥着恶意的报道，让我的家人和公司职员都觉得颜面无光。

即便如此，我认定帮助Cybernet及其员工走出困境是一件利他的善举，一意坚持了下来。为了重整凋敝的企业，我首先派遣了京瓷的骨干去了Cybernet。1980年，我将Trident的业务并入到Cybernet。

1982年，为了有机地整合集团内部的技术，研发新技术、新产品，提高经营效率，公司兼并了Cybernet工业株式会社、Cybernet Vert株式会社、日本Cast株式会社、新型医疗株式会社四家公司。以此为契机，公司名称也由“京都陶瓷公司”更名为通称的“京瓷”。

通过集结整个集团的力量，公司在设备业务领域，研发了多种具有划时代意义的新产品。比如信息设备方面的手提电脑、激光打印机。特别是公司开发的搭载着非晶硅硒鼓的ECOSYS打印机，它属于不需要更换感光鼓的无墨盒型打印机，由于其环保的优点，畅销整个世界。另外，在通信设备方面，还研发出了无绳电话、DDI适配器、手机、PHS等多种产品。

如果去参观生产信息通信设备的工厂，你就会发现当初在Cybernet工作的员工，现在作为业务骨干仍在活跃着。在合并公司的时候，并没有预料到它的技术会给京瓷带来益处，现如今，这些技术被应用在京瓷的信息通信设备领域，为集团创造着不菲的业绩。自古就有“帮人即帮己”这句话，20年后的今天，我依然深有体会。

接下来，京瓷与雅西卡公司（YASHICA）进行合并这一举动在当时引起了巨大的社会反响。那是因为雅西卡公司曾经是相机产业的名门企业，其前身是1949年创立的八洲精机，推出的世界第一台电子照相机“YASHICA ELECTRO 35”曾掀起了热销狂潮。1982年财年就取得了226亿日元的销售业绩，但受石油危机后的经济低迷和日元升值的影响，经营出现恶化，背负了巨额债务。1983年初，经由在Cybernet合并过程中认识的一位朋友介绍，雅西卡公司的远藤良三社长（后来的京瓷副社长）前来请求我挽救即将倒闭的雅西卡。

因为行业相距甚远，刚开始时，我有所犹豫。在其再三请求之下，我参观了雅西卡在东京的总公司和位于长野县的冈谷工厂。在那里，我看到了研究所的技术人员和生产线上的员工们专心致志投入工作的场景。

举棋不定之时，我又去请教了京都圆福寺的西片担雪法师。我说自己正在犹豫是否帮助雅西卡公司，法师鼓励我说：“人的身上有一种东西叫作气势。现在京瓷与你正是气势正劲之时，助人一臂之力，有

何不可啊！”回鹿儿岛后我再次征询父母的意见，父亲表示反对：“自己的公司都应接不暇，还要管别人吗？！不要自找苦吃！”可那个时候，我心里已经有了主意。

援助雅西卡公司的方法之一是持有它一定数量的股票。我认为，若要真心相助，就应该下定决心不论结果如何，都要不离不弃。于是，我向远藤社长提议：“如果你有意联姻，那就这样做吧。”虽然有舆论说：“稻盛这个人太蛮横，雅西卡分明并无此意，是他强迫为之。”但在我看来，既然承诺帮助，最人性的做法就是要对其所有方面负责。

与雅西卡合并后，我便尽全力进行相机产业的改革。为了扩大销售，其国内品牌名也由“YASHICA”更名为“KYOCERA”,并且还推出了畅销品“SAMURAI”。另外，雅西卡曾经与德国的卡尔·蔡司公司合作，出品了顶级的康泰克斯相机。我们为了发挥和提升这一顶级品牌的传统优势，继续不断地开发康泰克斯系列新产品，使之成为公司相机产业的轴心。

在残酷的过度竞争中，企业重整困难重重。但是，无论多么艰难，我们从没有过裁员。这些被保护下来的员工，在之后开创第二电电（现在的KDDI）等新事业中发挥了巨大的作用。

如果把之前京瓷的多元化发展之路比作围棋的话，那就是在自己阵营附近走一手“占角”，而合并Cybernet与雅西卡，就好比在远离自己阵营的地方下一个“飞子”。因为是一颗孤零零的“飞子”，周围没有同伴，稍不留神，就会被对方吃掉。这是一着险棋，如果能死死守住这一颗子，终归会与大本营连成一片，得以幸存。抱着这样的想法，我们经历了千难万险，终于步入了正轨。

有人认为京瓷是依靠积极的M&A（企业的合并、收购）来实现规模扩大的公司。但是，事实上，我在任何情况下，都从未主动地去并

购。我只是因为受人所托，一心想去帮助对方的员工，并且十分珍惜这种缘分而已。当然，作为企业的最高层，我并非是感情用事，而是在看清对方企业高层的人品、公司的风气以及考虑到合并后的影响等多方因素后才做的决定。合并后的每个公司，在重建时都经历了无法言尽的辛苦。但是，我相信帮助对方的企业员工是一件善事，并且坚持到最后。正因如此，我才有了福报。

祈盼人类的未来

1981年（昭和56年）我接到消息说，要被授予“伴纪念奖”。该奖项是东京理科大学的伴五纪教授为表彰在技术开发方面做出贡献的人而设立的一个奖项。获奖的那天，我却为因获奖而沾沾自喜的自己感到惭愧。

京瓷上市后，我意外地拥有了丰厚的资产。从那之后，我就一直认为那些财产并不是我自己的东西，而是社会交给我保管的东西。伴教授用自己获得的专利费收入设立了“伴纪念奖”。作为实业家的我，也应该回报社会。从我“为社会为世人鞠躬尽瘁”的人生观的角度，我也想到该是回报社会的时候了。

于是，我向熟识的京都大学矢野教授谈及此事。我与矢野先生初识是在时任日本IBM社长的椎名武雄先生在伊豆天城举办的天城会议上。在IBM的天城研修所，学者、经济人、作家等聚集了三四十人，住宿与讨论都在一起。研讨会追求的是彻底自由的气氛，不对外公开，也没有会议记录，也没有演讲发表。椎名君邀请我参加了某一年的研讨会，议题年年不同，在那里我深受启发，会议中最为突出的学者便是矢野先生。因同是来自京都，两人甚是意气相投，之后也还常常见面。后来他提议，“要是在京都也有这样一个研讨会就好了。稻盛君，你作为经济界人士能否赞助一下呢？”我深以为是，便欣然应允。矢野先生邀请京大的学者，我挑选经济界人士，开始定期举办促进学者与经营者之间思想交流的“京都会议”。

会议主席由哲学家田中美知太郎来担任，成员有藤泽令夫、冈本道雄、福井谦一、广中平祐、伊谷纯一郎、佐藤文隆、河合隼雄等，

我们大约每3个月在祇园的茶屋聚会一次。大家跳出各自的领域，围绕人类所必需的新哲学和智慧展开热烈的讨论，这一活动延续至今。

因为这些活动，我与矢野先生更成了无话不谈的挚友。听说我想进行表彰事业，矢野君说：“那很好啊。但既然要做，就要把它做成像诺贝尔奖似的世界性奖项。”关于此事，我也咨询过京瓷的森山信吾副社长：“我想建立财团，设立一个世界性的奖项，以此来回馈社会，但我刚刚50岁，是不是太早啊？”他鼓励我说：“事不宜迟，建立财团的事就交给我吧。”

就这样，1984年我成立了财团法人稻盛财团，决定设立“京都奖”。创设“京都奖”有两个理由：其一是前文提到的我的人生观——为他人为社会做贡献是人类最高尚的行为。我想以此为机会，回报培育我成长的人们以及社会。

其二，当时能让那些默默无闻努力着的研究者，发自内心欢迎的奖项很少。从事伟大研究的人，不为世人所知，一生都沉浸在枯燥的研究中。通过对这些人进行表彰，我希望能对今后的研究有所激励。

能获得“京都奖”的人，必须为人谦虚，能付出成倍于常人的努力，为追求真理而孜孜不倦，且有自知之明，对于伟大事物抱有虔诚之心。此外，他的业绩能为世界文明、科学和思想做出重大贡献。

我邀请濑岛龙三先生（伊藤忠商事特别顾问）作为财团的会长。我把自己在京瓷的所有股份和现金200亿日元作为基金捐了出来（之后财团财产追加至大约640亿日元）。

授奖分为尖端科技、基础科学、精神科学·表现艺术（现在是思想·艺术）这三大领域。奖金和诺贝尔奖相近，设定为每个领域4500万日元（现在为5000万日元）。我认为，只有科学技术和精神思想这两者平衡发展，才有人类的未来。相较于科学的快速发展，思想方面的研

究却很落后。事物皆有阴阳、明暗、正负两面。只有这两方面的平衡发展，才能带来整体的稳定。

1985年是第一届，以后每年都会举行颁奖。第一届尖端技术奖颁给了佛罗里达大学教授、系统论的创始人鲁道夫·卡尔曼，基础科学奖得主是麻省理工学院教授、信息论的创始人克劳德·香农，精神科学·表现艺术奖由现代音乐巨匠、法国作曲家奥利维埃·梅西昂获得。这样的颁奖结果使“京都奖”成为一个名副其实的世界性奖项。

另外，“京都奖”还向诺贝尔基金会颁发了特别奖。诺贝尔基金会通过其表彰活动，对20世纪科学文化的进步做出了重大贡献，所以我建议表彰肯定其功绩。诺贝尔基金会的工作人员非常高兴，瑞典王国西尔维娅王妃陛下、斯耐·贝尔依斯特罗姆理事长、史蒂夫·拉美尔专务理事以及诺贝尔奖六大奖项的评委会主席都莅临了颁奖典礼。

据说在此之前，评委会主席从未同时出席过国外的活动。典礼定在每年的11月10日，在国立京都国际会馆举行，三笠宫崇仁亲王殿下[13]携王妃殿下亲临现场，典礼进行中，高圆宫殿下[14]携王妃殿下也移驾莅临。

颁奖仪式庄严而隆重。主办方通过幻灯片和旁白解说来介绍获奖者，这让诺贝尔基金会的各位大加赞赏。京都市交响乐团演奏的庆典序曲、庆贺能乐的表演、儿童合唱团的获奖赞歌，这些助兴节目亦是多姿多彩，令现场的嘉宾大饱耳福。诺贝尔基金会的客人们也表示他们备受启发。在晚餐会上，我们也特意请来极具京都特色的艺妓做了表演。

评委委员会是由福井谦一、冈本道雄、井村裕夫、广中平祐、西冢泰美、藤泽令夫、高阶秀尔先生等50余人组成。候补者由国内外有识之士推荐，经各奖项专门委员会、评审委员会、京都奖委员会三个评审阶段，对候补者的论文、业绩进行严格公正的审查。也有人质

疑，明明是国际性的奖项，为什么评审委员只有日本人。这就要求作为评审方的日本要有更理智的国际化视角。“没有比这项工作更需要理智和冒险精神了。”听到一位审查委员如此感慨，我感到自己的愿望正在慢慢实现。

第二年，我出差时,偶然读到了《东京新闻》上的一篇专栏文章，题目是《京都奖》，作者是森繁久弥。里面有一句：“这样花钱才叫人心情舒畅，我们演艺界也应如此。”我觉得自己好像找到了知音，马上把下次典礼的请柬给他送了过去，虽然之前从未谋面，但他每次都专程前来，令我感动不已。后来，西乡辉彦、栗原小卷等许多艺人也应邀出席。

目前京都奖已有超过50名的获奖者，他们都给我留下了深刻印象。电影导演安杰依·瓦伊达用自己的奖金在祖国波兰建立了日本美术中心。美国的生物学者丹尼尔·詹森把全部奖金捐给了热带雨林的保护事业。

美国的海洋学者瓦尔特·蒙克把奖金全部捐赠给了加利福尼亚大学斯克利普斯海洋研究所，并设立了“京都蒙克基金”。前些年，我有机会拜访了蒙克的家，蒙克说年轻的时候研究经费非常拮据，所以希望让年轻的科学家和学生能用上这些钱。捐出这些研究经费时，他对现任的研究所所长说了这样的话：“我希望这些钱可以用在鼓励那些无人敢想、看似无法实现的新奇创意上。具体如何使用，请所长您自己决定。”现在我和蒙克共同期待着会有怎样新颖的创意出现。

宇宙物理学家林忠四郎在京都大学设立了“林基金”，作为学生的奖学金。美国的计算机科学家唐纳德·克努特仅仅留下了和家人来领奖所花费的旅费，剩下的奖金全部捐赠给了加利福尼亚圣克拉拉的地方基金会。

一份善意会催生新的善意，这是出乎意料的善意连锁反应。

昂首逆境

“自京瓷创立以来，累积下来的储备金已有1500亿日元，请拨给我1000亿日元。”1983年（昭和58年），日本通信产业开始向民营化方向发展，我征得董事会同意后，决定进军电子通信行业，尽管这被看作草率的冒险行为。

1982年，在第二次临时行政调查会[15]，即所谓的“土光临调”上，提出了将日本国有铁路、日本专卖公社、电电公社（日本电信电话公社）进行拆分，使其民营化的方针。电子通信的垄断体制就此打破，这可谓是百年一遇的机遇。

日本的通信费用从国际上来看也是非常高的。早些年在北美开展业务的时候，我就深有感触。有一年，我出差前往设在美国西海岸的圣迭戈的分公司（现地法人）。在那里，营销人员因为要经常给东海岸打长途电话，所以我提醒他注意话费的问题。于是，这个职员拿来了一个月的话费明细单，我看后，惊奇地发现这比日本的长途话费便宜多了。当时，我就在想同样是电话，为什么日本就会这么贵呢。

借着通信自由化的东风，我期待着代表财界的大企业能成立联合体有所作为，但无人响应。我想既如此，索性我独立为之，但是这次的风险实在是太大了。电电公社当时民营化的时候，是一个年销售额4万亿日元、公司员工达到33万的超大型企业，其通信基础设施遍布全国各个角落。相比之下，京瓷虽然发展迅猛，但销售额只有2200亿日元，公司员工不过11000人，两者是天壤之别。另外，通信行业是远离京瓷主业的全新领域。我自己的专业是化学，对通信技术相关知识一

窍不通。突然要向电电公社发起挑战，就好像堂吉诃德拿着长矛挑战风车一样。

尽管如此，我心里仍有疑虑，既存大型企业会有胆量同电电公社正面交锋，为降低长途话费而披肝沥胆吗？莫不如让风险企业的经营者挺身而出,以果敢无畏的气魄参与到这个新兴事业之中。

这时，京都商工会议所举办了一个以数字网络为主题的讲座，演讲者是电电公社的技术员千本幸生先生（后任京瓷常务理事、第二电电副社长）。随后我们两个人见了一面，感觉甚是投缘，他便加盟了京瓷。其后千本先生立刻私下联系电电公社和民间年轻的有志之士，连同我一起开展学习会，准备共襄盛举。每周末，我们都在京都东山鹿谷的京瓷招待所内，一直学习到深夜。

和他们学习讨论的过程中，我的心中燃起了一丝希望"这件事情还有希望吧！"尽管如此，若要成此大事，必要有壮志雄心，以点燃众人的激情。为了审视自己动机的真假善恶，每天晚上入睡前我都会扪心自问，是不是"动机至善、私心了无"。"是为了表现自己，哗众取宠吗？""真的全无沽名钓誉的私心吗？""有一片赤诚为民谋利吗？"在那6个月，即使喝酒回来，我都要反复地自问自答。最终，我确信在自己的心中那个为社会为世人鞠躬尽瘁的纯粹志向丝毫没有动摇，于是决心展开新事业。

那个时候，我恰巧在东京参加了一个经济界的会议。期间，我和好友牛尾电机的牛尾治朗先生商量："谁都不做的话，我想尝试一下。"这时，西科姆株式会社的饭田亮先生也说："我们也在想要有所作为，你领头的话，我一定鼎力相助。"当我向索尼的盛田昭夫先生征询意见时，他也是举双手赞同。

就这样，1984年6月，我创办了第二电电企划（后来的第二电电），挺进电子通信行业。以京瓷为中心，牛尾电机、西科姆、索

尼、三菱商社4家公司一同作为发起人，总共25家公司成为了股东。在激动人心的成立宴会上，我致辞道:

日本的电子通信事业，自明治以来，都是国有企业来掌舵。直至今日，电电公社实现民营化，通信行业注入了新鲜血液，迎来百年一遇的转折期。在这个高度信息化的时代，为了广大国民的利益，我们必须要降低通信费用。人生只有一次，我愿奉献此生成就这项事业。

我担任会长，京瓷副社长森山信吾担任社长。森山先生还是通产省课长的时候，我们在鹿儿岛同乡会上第一次见面。自那以后，每次见到他，我都被他的人格魅力所吸引，于是便邀请他来京瓷发展:“辞掉通产省的工作以后，请一定要来我的公司啊！”果然，他从资源能源厅长官的职务退休的时候，就问我:“稻盛，你以前说的话，现在还算数吗? ”“当然算数！”如此，森山先生就来到了京瓷。在创立第二电电的时候，森山先生也非常支持我。森山先生作为第二电电的社长，在通信事业创业之初，一力承担了最重要的公关工作。

尽管我们志向远大，想要描绘电子通信行业崭新的一页，但是公司刚起步时，员工仅仅只有20个人。我们的力量虽然渺小，却充满着挑战精神，驶向未知的世界。

同年秋天，国铁旗下的日本电信、日本道路公团·丰田集团的高速通信也都相继参与到通信事业的竞争中。大概是因为他们看到京瓷第一个下海，而心里愤愤不平:“怎么? 连京瓷都敢涉足的话，那我们……”的确，国铁的铁路通信业务历史悠久，可以在新干线沿线的排水沟铺设光纤。高速通信可以在高速公路中间的隔离带铺设光纤。这两家公司都占据着得天独厚的有利条件，一定认为第二电电根本不是他们的竞争对手。

实际上，我们没有渠道可以铺设线路。为了设法确保有地方可以铺设，首先，我去拜访了国铁的总裁,请求他允许我们在铁路沿线并排

铺设线路。对方吃惊地说：“为什么我们要把线路借给你呢？你又不是我们的分公司。”我断然反驳道：“国有铁路的线路是国家的设施，是国民的财产，不能公用，这太不公平了。”在美国，国家的公共设施不让民间公平利用的话，那是触犯《独禁法》的行为。但当时的日本国有企业好像还没有理解自由竞争中“公平”的重要性吧。同样，道路公团也拒绝了我的请求。

社会舆论最初曾赞扬我们：“第二电电才是民营化的排头兵”，当两大巨头公司参与进来后，大家又认为我们只是个陪衬。我自创业以来，走的尽是常人不走的路。即便是陪衬也有胆量搏上一搏，如此逆境，更激发了我的熊熊斗志。

知耻而勇

1985年（昭和六十年）6月，第二电电（DDI）得到了第一种电子通信事业[16]的经营许可，正式开始运转，目标是1986年秋天开通长途电话业务。

不管怎样，通信线路不能铺设的话，一切都无从谈起。在新干线和高速公路沿线铺设线路的要求，都已被对方无情地拒绝了。考虑到工期和经费问题，唯一的办法就是采用微波方式，在偏远山区建立信号发射站，传递无线电信号。

但是，这个方法也面临一个很大的难题，日本的领空被自卫队、警察、美军等各种无线网络所覆盖。即使想在其中开辟出一条通路，可是这些信息作为军事机密，不对外公开，我们根本无从下手。在走投无路的时候，非常幸运，有人伸出了援助之手。电电公社的总裁真藤恒先生通过新闻报道向我传达了一个消息："愿意为我们提供空闲的路线。"这是因为对于真藤先生来说，如果失去DDI这个竞争对手，电电公社或许就难逃被拆分的命运，但我把其理解是真藤先生为了声援孤军奋斗的我。于是我立刻去拜访了真藤总裁，得到了新的无线通路信息。

基站的建设终于要开始了。最初我们把目标锁定在建设成本较低的东京－名古屋－大阪的路线，计划在中间建立8个中转站。因为人力财力有限，所以我就让这一年京瓷新聘到第二电电的9人中的4人负责中转站的建设。公司让他们每个人要负责两个中转站的建设，可他们是新人，什么都不懂。为他们送行时，我告诉他们："完成不了，就别

回来。”他们必须要尽快熟悉从买卖用地的谈判、基础设施的建设到安装抛物面天线等无线电装置这一系列连行家都会感到头疼的工作。

我们的两个竞争对手只要在原有的线路上铺上光纤即可，所以我们开工越晚，同他们两家的差距就会更大。我在鼓励全体员工时说道：“遇到这个百年一次的大变革期是我们的幸运。我们要珍惜这个机会，团结一致，取得成功。”

中转基站的用地当中，有些地方连路也没有通。比如位于滋贺县伊吹山深处的国见地区，这里到了冬天，积雪超过5米，整整有4个月的时间，是被大雪包围的，因此只能在不下雪的季节里施工；到了夏天，一边被蚊子叮，一边还要夜以继日地施工。钢筋、水泥都是用直升机往返连续运输，小的物资就肩扛手搬从新开辟的道路徒步运进去。被拒绝并排铺设线路的屈辱此时化成了一种动力，它将全体员工的斗志点燃。最后，原本最低需要3年才能完工的传输线路，仅仅花了2年4个月就开通了。

1986年10月，利用完工的通信线路，企业内部的专用通信服务终于开通了。但是与拥有众多关联企业和交易客户的JR集团、日本道路公团·丰田集团相比，第二电电在企业对企业的营销方面极其不利，签约率在新电电公司中处于末位，这样一来，比专用服务市场规模更大的长途电话就成了一决胜负的关键。

由于DDI的工作繁忙，加之我担任京瓷社长也已经20年了，所以我改任京瓷的专任会长，安城钦寿副社长升任为京瓷社长。为了能在1987年秋开通长途电话业务，京瓷强化了营销队伍，调整了营销体制。

要拨打新电电[17]的长途电话时，用户原来需要加拨四位数字的运营商识别号码。这个识别号码是由新电电三个公司抽签决定的，DDI如愿以偿抽到了“0077”。

1987年9月4日开通当天，凌晨12点，我在东京的DDI总部拨了幸运数字“7”后，耳边就传来在京都待命的华歌尔公司的塚本幸一先生那喜悦的声音——“恭喜你，稻盛君！”房间里立时响起了员工们的欢呼声，更有人感动得泪流满面。

长途电话业务终于开通了，但是，我们没有时间沉浸在感动之中。等待我们的是与日本电信电话株式会社（NTT）和新电电三社的激烈竞争。当时，东京到大阪之间的话费，相对于NTT的3分钟400日元，包括DDI在内的新电电三社都是3分钟300日元。但使用DDI的路线，用户就必须要拨头四位数，这让人感到太麻烦。于是，我开发了可以自动选择话费低的电话公司的DDI适配器。有了这个，用户就再也不用拨“0077”了，借助这个便捷的工具，我们争取到了很多的客户。

就在此时，噩耗突然传来。森山信吾社长因为脑出血溘然长逝，我失去了左膀右臂——一个无可替代的战友。森山社长年仅61岁，这让我感到无比的痛惜。作为治丧委员会的委员长，我致了如下悼词:

我在欧洲出差途中得知噩耗，便匆匆折回，无奈此时已是阴阳两隔。前几天您还那样精神矍铄地忙于工作，此时已成故人。斯人已去，只留下我们心痛欲绝。

当初我大胆决定开拓信息通信行业时，是你真心支持我，鼓励我。同盛田先生、牛尾先生、饭田先生齐心协力创立第二电电的时候，需要多次同投资商、政府机关进行艰涩的谈判与斡旋。而帮我出色完成这些我最不擅长的交际活动的，还是你，森山先生。还记得创业之初的困难时期，我们经常一起促膝长谈，共谋公司大计。

很少有人像您那样勇敢，会辞去政府的工作，从零开始创办公司，并且把它发展壮大。我们曾经相互勉励，为了实现这个梦想而奋斗。每当我对你说，下一个季度我们会有一点利润、我们竟然能发展

到如今规模的时候，你的脸上总会露出满意的微笑，这些情景还历历在目。我们终于走到今天，你却离我们而去，实在让人心痛之至。作为第二电电的奠基人，你的丰功伟业将永垂于史册。

为了稳定军心，我匆匆就任DDI的社长，随后发起了争夺长途电话业务市场的猛烈攻势，以告慰森山的在天之灵。我当机立断决定免费出租DDI适配器，以此来刺激用户市场。一年以后，使用DDI线路的用户超过了130万，在三家公司中居于首位。

在竞争如火如荼地进行当中，通信自由化的狂潮又一次袭来。1986年8月日本修订了《电波法》，作为车载电话的移动通信也开始自由化。

我坚信在将来，“随时、随地、任何人”都能使用的移动电话的时代一定会到来。京瓷从美国硅谷的起步期开始，就已经开始开发用于半导体的陶瓷封装。我深知车载电话的核心零件——半导体集成电路的发展是日新月异的。虽然在当时，车载电话体积庞大，必须要置于车上，但是我预测在不久的将来，它的体积一定会渐渐缩小，成为可在掌中操作的移动电话。

在未来的21世纪，谁家有了小孩，父母给他取名字的同时，电话公司也会告知：“令郎（令爱）的电话号码是多少多少。”我相信，全民人手一部手机的时代必定会到来。

当我得知移动通信行业也要实现自由化的时候，我立刻向董事会提议：“我们应该率先进入这个领域。”股东中有一些出身于NTT和邮政省[18]的移动通信专家。当时，美国也好，日本的NTT也好，都不看好移动通信行业的前景，所以几乎都是反对的声音。只有一个人支持我，即使那样，我对唯一的支持者说：“他们都不赞同的话，我们两个人也要做。”

当时，在我脑海里，已经开始构思“葡萄串蓝图”，即以长途电话线路为核心，在各地建立移动电话公司，形成地方网络，像葡萄串一样覆盖全国。形成一个从长途电话到本地电话都不依附于NTT线路、畅通无阻的通信网络。不仅仅是DDI，新电电三家公司都没有连接市内电话业务的本地网络，这在与NTT的对抗中尤为不利。“葡萄串蓝图”就是用移动电话来覆盖地方网络的战略。我就用这个构想，一边继续游说公司内部的反对者，一边准备进军移动通信行业。

但是，在一开始，这一构想就碰到了很大的障碍。紧随DDI之后，日本高速通信业也表示要进军这个领域。但因为频率的关系，除NTT之外，同一地区只允许一家公司营业。从效益角度考虑，高速通信和DDI都想争取人口稠密的首都圈，因此双方很难达成协议。我提议公平地划分为东日本与西日本两个区域，但是高速通信连中部地区也想要，还是没有谈拢。

最后为了公平，我提出抽签的方案。但遭到当时邮政省的批评。他们认为这么重大的事情，用抽签解决太不慎重。可是，僵持不下的话，连累的还是普通民众。想到如果我让步的话，一切就都解决了，于是我决定让出首都圈和中部地区。最终的结果是我们获得北海道、东北、近畿、北陆、四国、九州和冲绳等地区，只有高速通信市场额的一半。

向董事会汇报的时候，索尼的盛田先生、牛尾电机的牛尾先生很吃惊地对我说：“你这是把香喷喷的包子馅给了别人，自己只留着包子皮啊！”我是这样回答的：“有包子皮吃，就不会饿死，有句话叫吃小亏占大便宜。让我们努力把这个包子皮变成黄金皮。”

利他之心

作为全球化战略一个环节，京瓷的发展方向确立为世界性的综合电子零部件制造商。这是因为由于信息通信产业的蓬勃发展，迫切需要建立一个能满足所有电子零部件需求的供应体制。1989年（平成元年），泡沫经济达到了顶峰，京瓷的构想一下变成了现实。

首先，8月京瓷宣布收购美国的埃尔科集团。埃尔科集团是一家世界性的电子设备连接器制造商，在美国、日本、德国、韩国四个国家都拥有生产基地。关于连接器技术，美国要比日本先进很多。埃尔科的产品被广泛应用在电脑、OA设备、通信设备等方面，有着良好的声誉。

9月，我在前往美国的飞机上偶遇了索尼的盛田昭夫会长。后来我才知道，盛田先生是去收购哥伦比亚电影公司的。我则是去和美国首屈一指的电子零部件制造商AVX公司谈判关于其加盟京瓷集团的事宜。

AVX公司是一家在美国证券交易所上市的企业，在全世界8个国家拥有18个生产基地。收购AVX公司，将其并入京瓷集团，会进一步强化京瓷作为国际综合电子零件商的地位。

在那里，我和老朋友AVX会长马歇尔·巴托勒先生就收购事宜进行了磋商，我提出并购的建议："作为全球性的电子零部件制造商，让我们联合在一起，为世界电子产业的发展做贡献吧。"我认为收购和合并就好像是企业与企业结婚，只有相互信赖、友好和睦，事业才能顺利进行，所以对这次谈判，我十分用心。

为此，我选择了股票互换的方式实行并购。由于日本的商法禁止与外国公司进行换股并购，这在国内史无前例。但是由于京瓷已经在美国证券交易所上市，我也希望AVX的股东成为京瓷的股东，便坚持不懈地与大藏省[19]进行交涉，最终实现了这一目标。

当时，在纽约证券交易所，AVX的股票价值本为20美元左右，我增加了50%，定为30美元，再用这个价格的股票和京瓷的股票（当时每股82美元）交换，以这个条件，两家公司达成协议。但是之后，马歇尔·巴托勒觉得30美元过于便宜，想要提高到32美元。京瓷的股东，同时也是京瓷在美国分公司的社长罗德尼·兰森以及美国的律师顾问都纷纷表示反对。他们认为轻易接受对方要求的话，在以后的谈判中，对方还会得寸进尺。但是，我觉得巴托勒是在为AVX的股东谋求利益，于是答应了这一条件。

到1989年12月真正交换股票的时候，股价整体下滑，京瓷也下跌到每股72美元。看见这个情况，巴托勒又跟我说："京瓷的股票价格下降了，能不能把交换条件改为72美元兑换32美元呢？"这个要求真是让我无语了，"若是京瓷业绩下降，导致股票价格下跌，我还能理解，但这是道琼斯平均股价下降，没有理由更换比率吧！"

尽管这样，巴托勒仍是毫不退步："你说的或许有道理，但是我们有很多股东，不可能以82美元的价格来交换市价72美元的股票。"兰森社长当然极力反对："因为是股票市场总体下降，所以我们的主张是站得住脚的。"深思熟虑以后，我想成全巴托勒对股东们的一片真心。于是我们又多次讨论用新比率来收购的可行性，最后我认定只要努力，应该没有问题，便再次答应了这个不利条件。

另外，我亲自向AVX的员工们说明，作为同一个集团的公司，我们应该要拥有同样的经营理念、价值观，但是我不会改变AVX的名字

和经营方针。听了我的话，原本对未来感到惶恐不安的员工们也表示拥护和配合并购工作。

在这以后，AVX取得了不俗的业绩。在泡沫时期日本收购的美国企业当中，这被称作是最成功的案例。具体地来说，与收购前相比，AVX公司的营业额上升了4倍，利润增加了12倍，6年后， AVX在纽约证券交易所又重新上市。我无法忘记的是，在这个成功的背后还有这样一件事。

1972年前后，我深信应用了陶瓷积层技术的大容量陶瓷电容器会有很大的发展潜力，于是便从处于该领域领先地位的美国AEROBOX公司引进了该技术。那个技术许可合同让京瓷得以在日本生产陶瓷电容器并销往全球，同时可以垄断日本的国内市场。

但是，两年后，该公司一分为二，掌握积层陶瓷电容器技术的公司变成了AVX公司。就任会长的巴托勒来信给我说："关于我们不能在日本销售的条款，太不公平了，恳请废除这一条款。"他应该是觉察到，将来在日本的电子市场，这个合约内容会对自己的公司非常不利。合约是京瓷和AEROBOX公司正式签署的，并且我们支付了独家销售的授权费，在法律上我们有权拒绝巴托勒的请求，但我还是同意废除那一条款。因为我理解巴托勒的心情，也希望同他在市场上光明正大地竞争。

虽然巴托勒提出了要求，但是他一定没能想到我会这么爽快地同意。得知我同意后，巴托勒很吃惊地说："您公平大度的胸怀，让我深受感动。"

放弃了有利的条件，看似吃亏，但其结果是，无形之中京瓷同AVX公司建立起了牢固的信赖关系。正如一句话说的那样"好心有好报"，正因为我之前的"一味退让"，才让15年后两社的合并得以在友好的气氛中顺利进行。

这一系列的判断，都没有经过精心算计。我认为合并是将文化完全不同的企业融于一体，应该要最大限度地为对方来考虑。合并以后，京瓷的股票价格飞速上涨，AVX的股东也获益颇丰。这份喜悦的心情在AVX公司的内部扩散开来，也感染着员工。在被收购企业的员工中容易滋生的反感以及不满等情绪逐渐消失，公司内部融洽和睦。这一切都是“利他之心”给予我们的意外之福。

当时AXV公司的员工、现任会长本尼迪克特·罗森回忆起当时的情形，跟我说：“您没有把与AVX公司之间的关系当作acquisition（收购关系），而是当作merger（合并）。这两个词的意思，在美国人看来完全不同。acquisition是一方将另一方买下来吞并掉，而merger则是两个组织融为一体。也就是说merger有将对方视为伙伴的意思。acquisition是给人以一方被收购，要屈从另一方的印象。实际上，明明是acquisition，却让我们感受到是merger，这对AVX公司来说意义重大。

“您对AVX公司的股东和员工都很大度，维护着他们的尊严，所以无论是股东还是职员，都非常开心，这使得M&A（企业的合并·收购）得以顺利进行。”

---

[1].通商产业省：日本原有的中央行政机构之一，负责通商、商矿工业、计量、资源、振兴中小型企业等事务，2001年随着中央机构改革，改为经济产业省。

[2].西山：位于京都市左京区，海拔135米。

[3].银行管理：银行为了挽救或重建经营不善、濒临破产的企业，在答应融资支援的基础上，派专人主导或协助该企业经营的一种行为。

[4].公共职业安定所：由厚生劳动省设置，为了给国民提供稳定的就业机会。

[5].祇园：位于京都市东山区的闹市区。

[6].名神高速公路：从名古屋到神户的高速公路。

[7].盂兰盆节：日本的传统节日，目前一般是在阳历的8月15日举行（部分地区是阴历七月十五日）。起源于中国，主要是为了祭祀家族的祖先，在此期间，企业、公司都会放假一周，是日本仅次于春节的重要节日。

[8].托利斯：全名托利斯威士忌（Torys Whisky），三得利公司的一款畅销产品。

[9].日本列岛改造计划：田中内阁成立后，在《日本列岛改造论》的方针下制定的“新全国综合开发计划”，列岛改造计划以1985年为即期年限和目标，实现国民生产总值（GNP）年平均增长率10％以上，比1970年度GNP和工业生产总值提高3倍，粗钢产量、工业用地、工业用水提高1倍。后来，由于日本经济增长能力的衰退及石油危机的影响，该计划以失败告终。

[10].全纤同盟：前身是1946年组建的“全国纤维产业劳动组合（工会）同盟”，后来合并了多个产业的工会组织，是日本工会总联合会中最大的民间工会。现称为“全国纤维化学食品流通服务工会同盟”，简称“UI全纤同盟”。

[11].四条：京都市内的一条东西走向的繁华街道。

[12].厚生省：原日本政府部门之一，2001年已与劳动省合并，并改组为厚生劳动省。

[13].崇仁亲王殿下：大正天皇和贞明皇后的第四皇子，昭和天皇的幼弟，在位天皇明仁的叔父。

[14].高圆宫殿下：三笠宫崇仁亲王的第三男，昭和天皇的侄子，明仁天皇的堂弟。

[15].第二次临时行政调查会：1981年，由铃木善幸内阁召开的行政、财政改革审议会，目的在于探讨如何在不增税的条件下实现财政重建。由于会长由土光敏夫担任，所以也称“土光临调”。

[16].第一种电子通信事业：2004年以前的《日本的电子通信事业法》中规定，利用电子通信线路，提供固定电话、手机、因特网等通信服务的行业为第一种电子通信事业。

[17].新电电：当时，除了电电公社之外的其他民营的电子通信公司的总称。

[18].邮政省：日本中央行政机关之一，主要负责邮政、电信与广播事业。2001年被撤销。

[19].大藏省：日本曾经的中央行政机构，主管财政、通货、金融等事务，2001年被分解成为了今天的财务省和金融厅。

III

活用哲学

大概是在1990年（平成2年）的年末，日本经营者团体联盟（日经联）的铃木永二会长（原三菱化学社长）突然邀请我一起用餐。入座后，铃木会长立刻拿出一本《京瓷哲学集》，对我说："稻盛先生，我已经拜读过您的大作了。"

那是一本员工用以学习我经营哲学的小册子，里面总结了诸如"将'作为人，何谓正确'作为判断事物的标准""要秉持一颗公正、公平、诚意、正义、爱意、谦虚之心"等等这些我所信奉的经营信条。据说铃木先生的亲戚在京瓷工作，所以借来阅读，读后，他想和我交流一下。

铃木先生说："我现在担任行革审（第三次临时行政改革推进审议会）的会长，看了您的经营理论，非常希望您能加入行革审。"我的经营哲学能引起铃木先生的共鸣，这让我感到诚惶诚恐。行革审的代理会长是与我有深交的东洋纺的宇野收会长，也许是他推荐的我。对于一心经营公司的我来说，真正地参与国政这还是第一次。

就这样，从1991年2月开始大约一年半的时间里，我担任了行革审的"世界中的日本"分部的会长。分部会长代表由我的朋友、京都大学东南亚研究中心所长矢野畅和富士通会长山本卓真担任，专门委员有

政治评论家屋山太郎、出云市市长岩国哲人、产经新闻评论部委员长清原武彦、神户制钢所的副社长福川伸次、原驻美大使松永信雄等27人。在分部会议上，我们讨论如何打造新的日本外交政策，以摆脱以往被动的外交局面，使日本能够积极参与到国际秩序的建设与运作中。

我希望能充分思考“日本应如何立足世界”这一理念。日本常被批判说是无声外交。日本的国民以何为重？对世界有何主张？想为世界贡献什么？我的主张是日本应坚持自由与民主的基本精神，在国际社会中树立受人尊重与信任的形象。但是，大部分中央机关出身的专家都说：“凭理念是开展不了外交工作的。”委员中反对的声音不断。虽然工作的进展不尽如人意，但是我们对现行制度还是进行了部分修正，例如作为应对国际化的措施，制定了ODA大纲，将行政文件用纸规格从B开版变更为A开版，护照的有效期限从5年延长到10年，优秀驾驶员的驾照有效期限从3年延长到5年，废除机动车每6个月安检1次等等。

之后的一年，我又被委任为“再论政府职能”小组的审查主任。原本我想从正面分析特殊法人的经营现状，但是由于中央政府机关联合抵制听证会而作罢。听说这好像是有个重量级政客在暗中策划的结果。与众多的官僚共事三年有余，我逐渐了解了以前了解尚浅的日本行政体系。虽然每一个官员确实都很优秀，但我仍然不能忍受他们的过度自信和官官相护。虽然他们高呼“小政府”“国民主导”，但不过是空洞的口号而已。并且，行革审本身的定位很不明确。虽然我们殚精竭虑地拿出对策，内阁会议也表示要“最大限度地尊重”，但最后能付诸实施的却是凤毛麟角。行革审到底拥有怎样的权限，到最后也是模糊不清的。掌管立法机构的国会议员本该心怀良知和远见，来果断推动行政改革的。

我对官僚的素质也深感震惊。他们不论如何是不会承认错误的。人只有不讳饰错误，勇于反省才能取得进步。但是，这个常识官僚并不懂。他们认为自己创造的社会秩序和业界秩序是绝对完美的，无须改革。但时代在不断地发展，即使在过去是正确的事情，现在也要重新审视。

在自负的日本官僚看来，是他们在支撑着这个国家，除了他们就没有人在认真为国家思考了，所以他们决不允许民众插嘴官方的事情。这不是简单的中央集权，而是官官相护、官僚利益至上的行政体系。换句话说，就是“官本位主义”。与欧美的民主主义南辕北辙，连“主权在民”的思想也早已消失得无影无踪。

但是，如此顽固的“官本位”中央集权机构，也会凸显出制度疲劳问题。他们不接受批判，妄图独享专政的下场，就是失去自我改革机能，被急速发展的现代社会所抛弃。行政制度和官僚机构本是为国民的幸福、为国民大众建设一个更富裕的国家而设立的，所以现在应该要溯本清源。我与个别官员交谈时发现，他们都是认真并且有着真知灼见的，从中我也受教良多。如果不把官僚看作是一个组织，而是看作是个人的集合的话，那将是无可比拟的人才宝库。优秀的官员们啊，希望你们现在能振作起来，挽救祖国于危难之中。在行革审，虽然没能充分地讨论日本外交理念，但是我通过经营，已经深切地体会到了日美关系的重要性，衷心希望两国能永远友好交往。日美贸易摩擦日益严重，为了改变这一现状，我认为双方都必须认识到自身的缺点。对于日美之间理想的外交姿态，双方要真诚地交换意见。于是，我和老朋友日美战略研究所所长戴维·阿布夏尔筹划并在1996年11月设立了“日美21世纪委员会”。

委员会的成员中，美国方面由美国前总统乔治·布什作为名誉委员长，担任委员长的是原美国贸易代表处代表威廉·布罗克，副委员长则是前众议院议长汤姆·佛里（后任是前国防部长哈罗德·布朗）以及作家

约翰·奈斯比特、战略国际问题研究所所长戴维·阿布夏尔等委员一共13人。日本方面，担任名誉委员长的是日本前首相宫泽喜一，委员长是作家堺屋太一，副委员长是经济评论家田中直毅，其他的委员还有日商岩井的顾问速水优、电通总研的社长福川伸次、一桥大学教授中谷严、富士施乐株式会社会长小林阳太郎、上智大学教授猪口邦子等一共12人。这些委员中，在任或离任之后，还担任了两国政府的重要职务。如佛里后来担任了美国的驻日大使，前首相宫泽担任了大藏大臣，堺屋则任经济企划厅长官，速水出任了日本银行的总裁。日美双方这些铮铮佼佼的英才，在两年间围绕“两国如何做才能更好地吸引对方”这一课题充分交换了意见，我主张要时刻站在对方的立场思考，应该抱着宽容的心态在该让步之时让步。

委员会就经济问题、安全保障、能源和环境等问题进行了广泛的讨论，而且我们还达成一致意见，教育改革是最应优先发展的紧要课题。日美两国同时认识到一个严峻的现实就是，我们都忽视了自己的义务——要教育年轻人掌握在21世纪解决难题的能力。这是一个非常严重的问题。我们要留一个怎么样的日本给自己的子孙呢？我认为现在是该思考这个问题的时候了。

“日美21世纪委员会”于1998年5月在京都发表了《日美21世纪宣言》，为此项活动画上了圆满的句号。在宣言中，我们提出：要推进新时代资本主义的发展之路，需要完全的自由竞争和彻底开放市场以及清除官僚主义及其束缚。另一方面，宣言中还涉及爱护地球环境和新的人才教育理念。“生活在自由社会的人们，必须怀有社会正义和关爱他人之心”。这是我们的共识，我们深切希望能用慈悲和体谅之心来构筑和建设两国关系。

做个真正的京都人

1994年（平成6年）的年底，京都商工会议所的会长，同时也是华歌尔公司的会长塚本幸一邀我出来商谈：“纪念京都建都1200周年的活动已经顺利结束，借此机会，我就把会长的职务委托给你吧。”

当时，我虽然是副会长，但是基本不怎么出席会议。我认为财界的活动需要表现欲强的人来做，所以当即就拒绝了。塚本先生却说：“会长的人选关系到京都经济界的沉浮。谁想当就谁当，这种想法是错误的。你只顾着自己的公司，就不想为京都做点贡献吗？”

听到此言，我不禁厉声回应道：“岂有此理！”我一直都认为，服务社会是做人的头等大事。为了服务社会，我甚至还成立了稻盛财团，比塚本先生还要卖命呢。

“为社会鞠躬尽瘁是我的人生准则。”

“你真这样想吗？担任会长才是真正地服务社会。”

“不是，你不是想当才当的吗？”

“你竟然这样看我。我这是牺牲自己为大家服务的啊。”

因为我对财界的活动毫无兴趣，一直都以为塚本先生是因为喜欢抛头露面才做的会长。直到现在才知道，他为了贡献社会，不仅牺牲了自己公司的利益，还牺牲了个人的时间。“京瓷的发展得如此成功，这正是在有形无形间受到京都人照顾的结果，现在不正是该报恩的时候了吗？”听了塚本先生的这番话，我便下定了决心。很久之前就和塚

本先生有交情，知道他真正的为人之后，我们就越发亲密了。一有什么事，两个人就会组织个饭局，相互协商。

我在1995年1月出任了会长，在任期未满的2001年2月卸任，在任6年。期间我还兼任了日本商工会议所的副会长，这些工作都不能当成副业来干。因为当时京都的问题堆积如山。

在京都的经济中，以西阵和室町为代表的和服产业占了很大的比重。随着生活习惯的变化，穿和服的机会越来越少，和服的销售额随之一落千丈，为此京都商工会议所提议召开面向全国生产厂家的“服装峰会”，将各地的厂商聚集起来，共同探讨如何传承和服文化以及如何激活和服产业等问题。

京都以神社寺庙为主，拥有着极其丰富的历史观光资源。也正因为这样，京都有时会变得傲慢懒散，以为总会有旅客来。街道上随处可见的脏污，随地抛弃的垃圾，比比皆是。于是，我就从环境入手，开展“清扫家门运动”，将街道打扫干净。我身先士卒，从河原大街、四条大街再到五条大街都打扫了一遍。此举得到众多市民的理解，从而使得《京都市美化条例》得以顺利实施。

除传统企业，京都还拥有例如华歌尔、堀场制造所、欧姆龙（OMRON）以及最近成立的日本电产这样的风险企业。另外，还有很多诸如任天堂、罗姆（ROHM）、村田制造所这样的高收益企业。而他们为什么会取得成功呢？我认为这源于优秀领导者拥有优秀的经营理念。所以我认为倾听这些优秀企业家的经验，受其启发是振兴京都产业的第一步，于是我便举办了“经营讲座高层论坛”，每次来听讲座的经营者都超过千人。此外，我还促成了常年处于对立状态的京都佛教协会与京都市政府的和解。两者的矛盾起于1982年，市政府宣布从寺院的门票收入中征收古都税，佛教协会则以拒绝参观的形式进行对抗。

最终虽然古都税废除了，可两者之间的冷战持续了17年之久。我作为商工会议所的会长偶尔和市长有过交流，1997年因为出家的关系，我又有缘结识了佛教协会的各方，因此就在他们之间扮演了调停者的角色。1999年5月，我与京都市长榉本赖兼和京都佛教会理事长有马赖底，三方共同签署了共同声明，表示“团结一致为振兴京都的旅游事业和重视景区的城市建设而努力”。多年的恩怨终于化解，大家都发自肺腑地高兴。

在任期间，我对政府的政策也颇有微词。虽然我不过是区区一个地方经济团体的负责人，但是每次，我都会以提议或意见书的形式发出声明。比如在1995年，我就发表了一个紧急提案，题为“针对近期日元急剧升值，产业界应采取的对策”。

至今为止，每当日元升值时，为了确保市场占有率，日本企业都会最大限度地控制出口价格的涨幅，全力推进合理化管理，其结果是巨额的贸易黑字不仅没有减少，反而更加速了日元的升值。

因此为了缩小贸易顺差，让日元汇率恢复到正常水平，我认为各出口企业应该把这次日元升值的成本，原封不动地转嫁到出口价格上。此次日元对美元的比率从100比1升为90比1，为了应对这10%的涨幅，就应该把出口价格同样提高10%。这样一来，就会削弱日本产品的价格竞争力，缩小贸易顺差，从而有效地抑制日元升值的趋势。我向各个经济团体的领导发出这样的倡议，经济行业不能一味地要求政府解决问题，自己也要做好自我牺牲的准备。

另外，由于自己冒险的性格，我曾按捺不住提出过这样的建议。1996年，大藏省及自民党税制调查会打算修改税制，计划向发泡酒征收与啤酒同样的税金。然而，为了开发新产品，企业已经投入了巨大的资金和努力。征税会使这一切付诸流水，我认为从社会正义的角度来看，这项政策也是存在问题的。

首先，征税会损害到创业者的创新精神。发泡酒是啤酒公司开发的与啤酒具有同样味觉享受的廉价新产品，它是经过不懈的技术开发和市场开拓，才成功推向市场的。如果增税的法案通过了，那么发泡酒的商品价值便化为乌有。企业以现行税法为基准，倾注于产品开发的努力就会化为泡影，本应得到赞赏的创新精神因为增税也被完全否定。

其次，不能扼杀风险企业的幼苗。在如今经济低迷的情况下，需要大力发展风险企业的呼声，在各地区培养有活力的产业也成为一大课题。不仅仅是大企业，地方的酿酒公司也想生产和销售发泡酒。这些人满怀着可贵的冒险精神，意欲开创一番事业，我们不能在他们刚刚起步时就挫其锐气。

第三，我认为立法必须征得国民的同意。因为此次增税是高级官僚提出的议案，并没有倾听民意，是强加到厂家和消费者身上的负担。一小部分的人恣意篡改已成社会生活规范的法律，这是违反社会正义的行为。

我把这份意见书提交给大藏大臣、通产大臣以及国会的相关委员会。

1997年在京都举办了“防止全球变暖的京都会议”，并通过了《京都议定书》，我和地方行政机构、相关团体也随之发表了《地球环境京都宣言》。

“生活在现代的我们，由于过度追求物质生活的富足与便利，而忘记了对自然的尊重。我们要再次发现与自然和谐相处的先人们的智慧和努力，重新审视我们个人的生活以及社会的现状。我们的责任是，将给予我们宝贵生命的地球母亲，完好地传给后代。我们祈望以京都会议为契机，全世界携手保护地球环境。首先，我们决定在此发起齐心合力保护环境的行动。为此，我们要鼓起勇气，从根本上重新审视

自己的生活方式，立足于新时代的价值观，在社会的生产、流通、消费、废弃等所有环节来重视环境问题。”我们切实感受到议定书被冠以京都之名的分量。

在这6年间，我得以认识了京都的经济界、市民和各界的人士，和他们讨论了未来京都的发展方向。虽然之前，我也常年居住在京都，但是经过这六年，我才感觉到我真正地成为了一个京都人。

跨越国界

我一直认为企业是得到来自顾客、股东、交易伙伴等很多人，还有地区、国家、国际社会等各方面的帮助才发展壮大的，所以企业要以各种形式回馈社会，建设一个更好的社会。京瓷创立的第4年，就积极地投入到服务社会的活动中，例如公司在年末，会开展帮扶地方的募捐活动。

之后，随着公司的成长，活动规模继续扩大。这些都源于我为社会为世人做贡献这一纯粹的经营哲学。对人类、社会具有重要意义的事业是我们关注的重点，因此对于在资金方面需要支持的公益事业，尤其是在学术、文化、地域社会等方面，我都不遗余力地做出贡献。

在学术领域，我是有求必应，曾为自然科学、历史等领域的研究提供了许多援助。1990年以来，我担任美国华盛顿卡内基协会的理事。卡内基协会是1902年由美国著名的实业家安德鲁·卡内基创立的非营利团体，它在生物学、天文学、地球科学领域推进着世界顶级水平的学术研究和高等教育事业。协会的马克沁·辛格会长在理事会上对我说："我们要在智利的安第斯山脉海拔2300米处的拉斯坎帕纳斯天文台安装一台直径为6.5米的麦哲伦望远镜，希望能获得您的资助。"这是一项非常重要的研究，有可能会诞生有关宇宙形成的新理论，我个人、京瓷和DDI都决定对其提供资助。2000年的年末，望远镜安装完毕，现已投入使用。

另外，探寻中国的长江文明则是一次充满梦幻色彩的经历。梅原猛先生是位于京都的国际日本文化研究中心所长，他想请我出资赞助日中联合开展的有关长江文明的学术调查活动。据梅原猛先生介绍，

有学说主张，长江流域要早于黄河流域1500年，拥有了建立在稻作农业基础上的高度都市文明。如果对其正式调查的话，人类文明史有可能被大大改写。但是，由于中国经济快速发展的影响，这些遗迹和文化遗产已经岌岌可危。所以，他想由日本出资尽快开展学术调查。我认为此举能促进两国的友好关系，当即表示同意。

1995年春天，我受梅原先生邀请，前往浙江省杭州市近郊的良渚遗迹群。从上海出发，坐火车和汽车大概经过4个小时才到达那里。那一带是遍布桃梨果园的丘陵地带。粉红的桃花和白色的梨花竞相开放，宛若世外桃源一般。我对于考古学是个外行，徜徉在这片遗迹之中，却意外发现了一件以翡翠作为原材料的玉器出土品。这件玉器加工技术之高超，是现代技术所无法企及的。我将毕生奉献给了陶瓷技术的开发，深知该项技术发展的无限可能性。我相信，能代替产业革命以来铁器文明的，一定是陶瓷，在21世纪，“新一轮的新石器时代”必定会到来。

可是，即使是利用目前最尖端的科技，也无法达到这个5300年前的玉器制作水平。这到底是怎样的文明啊！弄清楚这些玉器的加工技术，一定会大大有助于陶瓷技术的开发。我拿着放大镜，仔细观察玉器，作为一个技术员，面对这个古代技术的谜团，百思不得其解。之后的发掘调查进展非常顺利，不断有刷新考古学历史的重大成果出现，例如调查发现了世界上最早使用烧制砖建造的王宫等等。

1997年6月，国立民族学博物馆（民博）的梅棹忠夫顾问光临了京都的公司总部。他对我说：“我们想购买英国议会的大量资料，可是没有预算。我找民博的后援会长佐治敬三（三得利会长）商量时，他让我来找您，所以请一定要帮帮我们。”我听了后很是惊讶，这是19世纪初到20世纪后半期的大英帝国的议会文书，有13000册，800万页。据说马克思写作《资本论》时曾经参考过这些资料。对于探明英国是怎

样掌握并利用世界的信息以及了解近代世界的成立和变迁，这些都是第一手的资料。

其中，关于日本从幕府末期到明治时期的资料就有6000页，据说极其珍贵，世界上只有几套。我想，日本要和外国和谐相处，这些讲述19世纪以后大英帝国的兴亡和世界历史的资料是非常宝贵的，于是我决定支持他们。现在，在大阪的千里万博公园的民博里，这些资料都被冠以“京瓷文库”之名向大众公开。

在文化事业方面，1985年，公司总部同在京都的华歌尔公司的塚本幸一先生问我能不能赞助办绘画展。这不只是一般的画展，它要将现代日本画代表作家的作品介绍到欧美各国去。此时，正是贸易摩擦日益严重之时，该画展的策划者认为摩擦固然有经济方面的原因，但这也是一种文化冲突，换句话说，是由于不能互相理解对方国家的文化而引发的摩擦。因此才策划了这次画展。我每次出国时也有这样的感觉，便欣然同意合作。这个囊括了平山郁夫、东山魁夷等知名画家48幅作品的展览会在巴黎、伦敦、波士顿等欧美七个城市巡回展出，累计参观人数达11万。

我也曾参与过电影的制作。有一次，我在京都看了龙村仁导演的电影《地球交响曲》。这是一部让人去思考地球未来的电影。作品没有拘泥于传统认识，而是完美地展示了那些拥有独自人生观、宇宙观的人们的生活状态。我被这部电影深深地感动了。

后来听导演说，他一直在为影片的宣传而苦恼，虽然很想拍摄续集，但是很难。作为独立制片的自主创作，资金总是有限的，于是他请求我的帮助。相对于那些一味地追求物质财富的人们，这部作品表达的是内心世界、精神世界的重要性，我觉得很有社会意义。于是就资助拍摄了第二部（1995年）、第三部（1997年）。我本人也和导演

多次讨论，希望能拍摄出让更多观众欣赏的影片。在全国独立上映的时候，虽然几乎没有进行过宣传，观影人数已达到100万之多。

在京都，1980年我曾帮助冷泉家实现了财团法人化。冷泉家是日本和歌的重要流派，其祖上是平安镰仓时代的歌人藤原俊成、藤原定家。一天，我通过相关报道了解到，冷泉家想要将长年守护的宝贵文化财产，作为国民的共有财产保存，深为感动。于是就直接打电话表示愿意提供帮助。如今，该财团保管的典籍和古书已达数万册，其中有四部属于国宝级经典。

最近，我赞助修缮了专为在京都学习的海外留学生而建造的“国际学生之家”。它是1965年由海外留学的慈善家们建立的，目前老化现象严重，正在讨论是否将其关闭。在全球化浪潮席卷的当下，竟然连一个国际宿舍都维持不下去，这实在让人贻笑大方。于是，我举双手赞同捐款，后来财界也纷纷伸出援手，“国际学生之家”得以存续下来。我希望来自海外的留学生能为此感到高兴。

体育方面，我支持的是京都本地的京都不死鸟足球俱乐部。在J联赛尚未开始之时，日本最早的俱乐部——京都不死鸟足球俱乐部的老板就对我说：“数年后，日本就会有足球职业联赛。稻盛先生，能否赞助我呢？”那时候我连足球两个字怎么写都不知道，认为在职业棒球一统天下的日本，风行南美的足球应该不会受人关注。但是，1993年，J联赛一经开赛，立刻火爆全国。不死鸟足球俱乐部的老板再次拜托我说：“我用自己的零用钱勉强维持到现在，再也坚持不下去了。我希望在您的帮助下，为京都打造一支冲击顶级联赛的强队。”

甚至在京都市民之间，要求京都也要组建自己职业球队的呼声也越来越高。他们为此结成了市民会，并把签有25万人名字的签名单拿到我面前。随后，J联赛、京都足球协会、体育协会等组织也纷纷来找我，我再也无法回避。印象中京都这个地方，似乎与运动没什么缘

分，可是市民们对这件事却是如此兴奋。有人还如此地游说我："在关西地区，大阪、神户有阪神、欧力士、近铁等几支职业棒球队，但是京都什么都没有。如果京都没有点燃年轻人激情的地方，京都迟早会沉沦下去的。"

以前塚本先生也这样对我说过："我想买下阪神。吉田教练（当时）也是京都出身，要是有像阪神老虎队那样的职业棒球队的话，京都肯定会变得更有活力。"虽然并没有买下阪神，可是通过这样的经历，我就变成了京都不死鸟足球俱乐部的主要赞助商。后来又有任天堂等其他当地企业加盟。在18亿元的总资本中，55%是由京瓷赞助的。虽说是体育比赛，但是我想既然是专业的，就不能亏本。但是，球队的成绩一直低迷，观战的人也很少。虽然投资巨大，可是收益甚微。

我喜欢看体育比赛。只要是不死鸟队的主场，我基本从不缺席。而且我还卖命地加油助威，提心吊胆地观战每场比赛。球队赢了的话，我高兴不已；输了的话，我又懊恼不已。公司经营先不说，仅仅足球比赛也不能事随人愿。在2000年赛季，球队依然萎靡不振，无奈从J1降级到了J2。2001年赛季，我们组建了以年轻队员为主的球队，以拼尽全力为比赛口号。我自己也来到球场观看训练，直接跟年轻选手交流，大声鼓励他们。尽管比起J1，J2的比赛场次多，日程更加紧张，选手们没有辜负我们的期望，取得了J2的冠军。如愿以偿地在短短一年内重归J1赛场。通过充当拉拉队和参加庆功会，我切身地感受到球迷和市民的喜悦。我希望，今后京都不死鸟队能继续活跃在J联赛上，给京都市民带来梦想和感动。也希望更多的球迷能在看台上，为年轻的选手摇旗呐喊。

另一方面，在故乡鹿儿岛，1991年毕业的鹿儿岛大学工学部同学会请求我建立一座纪念会馆。因为当时即将迎来工学部创立50周年的日子，希望作为毕业生的我能出资捐建。最初，我因为一个人负担过

大，想要拒绝。不过父母和家里人都劝我说："母校对你有恩啊！"我最终还是同意了。

刚好那时我有缘结识了建筑家安藤忠雄先生，就请他来设计。安藤先生的创意别具匠心，在建筑物中设计了一个鸡蛋："这象征着一个小宇宙，它孕育着富有创造力的生命。希望年轻人都能从这里冲向世界。"但愿后辈们能理解到安藤先生和我的这个良苦用心。1994年纪念馆落成，我取父母的名字给这个纪念馆命名为"Kimi＆Kesa纪念会馆"。

1999年，我向鹿儿岛大学工学部提供了基金，开设了"京瓷经营学讲座"。这是以培育创业者为目的，传授京瓷经营哲学和经营管理方法的讲座。这件事尽管是鹿儿岛大学提出的请求，而我也认为，企业为学术界、教育界提供帮助，也是企业重要的社会贡献之一，所以决定出资。在日本，有各色各样的经营学讲座，如果"京瓷经营学讲座"能办成引人注目、具有特色的讲座，我想这也算是对母校的一种报答吧。我自己有时也执起教鞭，向学生讲解经营哲学和经营的要义。我期待着能从这个讲座，走出很多拥有优秀经营哲学的创业家，成就一番了不起的事业，为带动地域经济做出贡献。

企业在追求利益的时候，要遵守为人之道。对于企业来说，追求利益固然重要，但是用骗人、陷害人这些邪门歪道来实现利润的话，企业是不会长久下去的。据说住友家有个家训是"君子爱财，取之有道"。但我把企业应有的光明正大的态度称之为"求财有道"。同样，在使用这些财富时，不能为了私利私欲，要将其用之于社会、用之于人类，这才是为人之正道，也就是"散财有道"。

企业家从得到的利润中，上缴税金为社会服务，再把剩余利润中的一部分回馈社会，这是一种高尚的行为。我相信，如果每个企业都

怀有一颗纯洁之心，量力而行地为社会做出有意义的贡献，相信整个社会都会变得更有人情味、更加丰富多彩。

盛和塾

1980年，我在京都青年会议所的青年经营塾发表演讲，在随后的聚会上，年轻创业者恳请我传授他们成功经营的经验。虽然我因为没有时间，婉拒了他们的请求，但是在他们的再三坚持下，我最后改变了初衷，希望能帮助到他们。

不久之后，就开始了以我为中心的学习会，取名“盛友塾”。由于我白天忙于工作，就商定在晚上找闲暇时间把酒畅谈。甫一开始，年轻的经营者们就表现出了极大的热情，不断地向我提出有关经营的各种疑问。他们就像海绵吸水一样，不断汲取着我的思想。

我事先已经声明并不教他们经营的具体做法，因为我认为企业的经营，在很大程度上取决于企业高层所信奉的哲学和理念，因此我希望传授给年轻创业者们的就是作为企业高层应该掌握的“经营哲学”。我深信，如果高层具有远见卓识，公司自然会蓬勃发展起来。

不久，得知此事的大阪经营者们，也提出要给他们这样一个机会。于是，趁着在大阪开设新学习班的机会，我将学习班更名为“盛和塾”，寓意为企业兴“盛”、人德“和”合，正好也是我名字中的两个字。之后在神户、东京等地也相继开设了分塾，各地希望入塾的经营者络绎不绝。

我觉得中小企业的经营者尤为伟大。一个人在这艰辛的世上生存，已属不易，更何况他们要带领并保护着自己的员工及其家属，纵使是只有5人、10人的小公司。企业的领导其实是孤独的，因为不论公司大小，他都要一肩扛起经营的责任，还不能让部下看到自己脆弱的

一面。盛和塾正是为这样的经营者提供一个互相倾诉烦恼的平台。由于没有利益关系，他们也能和我畅谈自己的烦恼。不管是否能解决问题，但是这种推心置腹的交流，却最能激励人心。

在出席塾长例会时，除了演讲，我还会通过经营问答的形式，倾听学员讲述他们正面临的难题，并发表自己的见解以及回答他们的疑问。此外，学员们还要分享自己的创业经验。结束后，一定会有联谊会，大家促膝长谈。在经营问答的环节，学员会问到这样一些问题："我是一家经营基础薄弱的小企业，由于过度竞争被迫降低产品价格，所以我想开展出口业务，想请您指点一下我应该注意哪些问题。""我经营的是家族企业，由于家人之间的意见不合，造成沟通不畅，要怎么解决这个问题呢？""我是公司的第二代经营者，因为顾虑到前任社长和总经理，公司内部改革举步维艰，该怎样做才好呢？""我们公司就是所谓的3K行业[1]，要怎样做才能让职员拥有自豪感呢？"每个问题都很严重，我必须深思熟虑之后才能作答。此外，不仅是塾长例会，学员们也会自发地聚集起来，举办自主例会相互探讨。所以说，盛和塾成为了在经营上志同道合者切磋交流的论道之所。

随着盛和塾在各地的相继成立，1991年结成了全国性组织。在成立纲领上，我们这样写道："经营的要诀在于经营者的内心。如果能领悟到经营的精髓，那么经营者的素质就会得到提高，企业也一定会顺利发展。立志于提高自己的心性，致力于企业安定和兴盛的全国的创业者，集结起来吧！"

后来,学员们要求齐聚一堂、互相交流的呼声越来越高，1992年，盛和塾的塾生从全国各地汇集在一起，召开了第一届盛和塾全国大会。从此每年一届，到了2000年夏天，有1100余名学员参加的第八届全国大会在大阪国际会议场顺利召开，会上有个学员发表了自己的经营体验：

我从小就向往国外，后来远赴巴西，创立一个木材公司。然而，由于通货膨胀和劳务问题，我的梦想破碎了，站在了绝望的边缘。就在那时，我看到了一本介绍盛和塾的日本杂志，上面写着稻盛先生的一句话——“人只要坚持正确的为人之道，整个宇宙都会帮助你的。”这句话深深地吸引着我。我想这就是我要找的人，于是马上写信请求在巴西开设分塾。没想到很快就收到稻盛塾长的肯定答复，巴西的盛和塾也随之运作起来。那之后，塾长还多次莅临巴西分塾，令我感激不已。我以塾长主张的“提高心性，拓展经营”为指引，在亚马逊的制材工场里不断地实践，如今企业终于顺利地展开了经营。

听到塾生们作为经营者不断地成长，我感到无比的欣慰。

现在，盛和塾在中国台湾、巴西等地有4家分塾，日本国内有51家。学员人数超过了3200人，在这些中小企业的经营者中，有61家上市公司和第三板市场挂牌企业。另外，中国的东北师范大学、天津企业管理培训中心等机构在了解到盛和塾的活动后，也正在研究我的经营哲学。

原本只是我义务展开的盛和塾，做梦也没想到会发展到今天的规模。今后只要时间允许，我都想和大家一起探讨人生、探讨经营。

KDDI的诞生

1986年，随着移动通信的自由化，如前文所述，DDI与IDO（日本移动通信株式会社）协商划分了各自的业务地区，DDI可以在除了首都圈和中部圈以外的地区开展移动电话服务业务。前期的准备工作已经就绪，DDI必须要在可以开展业务的地区取得成功。为此，营业活动一定要植根于当地实际，于是我们邀请了诸如电力公司等有影响的本地企业加入，后来DDI在关西、九州、中国[2]、东北、北陆、北海道、四国、冲绳依次设立了8家无线通信公司。

在成立无线通信公司之初，当时日本的移动通信方式使用的是NTT模式，而在北美，由美国摩托罗拉公司研发出来的TACS模式，早已进入了实用阶段。要与NTT公司竞争，如果依靠对方技术的话，那我们从一开始就会处于劣势。NTT公司的移动电话业务收费高昂，除了话费外，还需要7万多日元的入网费以及高达10万日元的保证金。为了尽量降低话费，我们决定采用在价格和质量都经过世界市场检验过的TACS模式。

1987年6月，在关西电力公司的森井清二社长、大阪天然气公司的大西正文社长、三得利株式会社的佐治敬三社长、华歌尔的塚本幸一社长等关西经济界人士的多方支持下，作为第一家移动电话运营商的关西无线通信正式运营了。我也致电鼓励诸君："我们一定要打响头一炮！"大家也没有辜负我的期望，在关西电力公司出身的清户元也社长的带领下，全体员工众志成城、全力拼搏。

就这样，关西无线通信在1989年7月开始承办业务。免保证金、入网费47300日元、话费较NTT便宜30%。凭借这样的价格优势，业务在

开始三个月内的签约量就突破了1万部。我们推出的手掌大小的“micro-touch”手机，博得了很高的人气，掀起了一股追捧狂潮。随后，DDI的无线通信公司在各地相继开业，签约量也随之突飞猛进。1995年，全日本的手机入网数超过了1000万部，而DDI的8家无线通信公司就贡献了195万部，而拥有首都圈和中部圈市场的IDO却只有113万部。DDI的无线通信公司的签约量超出了大多数人的预测，远远超过了IDO，始终处于领先地位。而且，其中有的公司占据的市场份额竟然超过了NTT，从首战开始我们就节节获胜，大获成功。

不久，传统的模拟通信方式已经无法完全容纳激增的手机用户。为了有效利用分配到的电波频带，快速推进移动电话的数字化迫在眉睫。于是，1994年，我们开始推出数字化服务。当时，我们采用的是NTT开发的被称作PDC的数字通信方式，由于依赖NTT的技术，所以新品发售或者新服务的开展总是被迫追随在NTT之后。因此，1998年我们与IDO一起推出了在美国、韩国等使用的数字通信方式——“cdmaOne”的通信服务。“ cdmaOne”拥有完美的音质，数据通信速度也较PDC更为高速。后来，我们接连开启了以该项技术为基础的第二代业务、也就是GPS导航和视频传送业务，以及能够进行高速的数据通信的“CDMA20001x”。

值得一提的是，在冲绳地区设立独立移动电话公司的只有DDI。当时，在中山素平（日本兴业银行的特别顾问）的关照下，当地的年轻经营者为了推动当地经济界发展，设立了冲绳恳话会，我也被推荐为会员，于是每天都在想要为冲绳经济的发展贡献力量。于是我就在恳话会上提出在冲绳地区成立无线通信公司的想法。一经提出，就受到大家的热烈欢迎。就这样，1991年唯一一家将总公司设在冲绳的通信公司“ORAGA移动电话公司”成立了。公司得到了当地的大力支持，现在占据的市场份额仍然超过NTT。

在开展移动电话事业的同时，1989年（平成元年），邮政省发起了“关于第二代移动电话系统的调查研究会”，开始探讨个人手持式电话系统（PHS）。比起手机，PHS更能节约设备成本，话费也能大幅减少。在即将到来的人手一机的通信时代，能够以低廉价格提供高质量通信服务的PHS，将在年轻人和老人中具有无限的市场潜力。于是，DDI决定要早日涉足该领域，并于1995年7月开始了商业化服务。资费为3分钟40日元，相当于手机的1/3至1/6，超低的话费获得了大众的好评。开业一个月，DDI的袖珍电话集团的加入者就超过了10万，获得了超高的人气。之后用户层不断地扩大，1997年PHS三社合计突破了700万部。

我是最初听说PHS能够大幅降低话费，才开启这项业务的，但事实并非如此。因为一旦开始营业，我们就不得不向NTT支付一笔巨大的接入费，而且还要负担NTT的设备改造费用。这样的话，即使拥有过去最鼎盛时期的客户群，也无法稳定经营，PHS事业也就不可能在日本存在下去。为此，我们多次向NTT和邮政省抗议这项不合理的过度收费，但是对方置若罔闻。即便如此，经过锲而不舍的交涉、谈判，多年后对方才同意减少部分收费。然而受当初费用负担过重的影响，PHS事业最初一直处于低迷状态。那之后，和手机的竞争也日益激烈，入网人数不断减少，形势相当严峻，直到现在业绩才终于有了好转的迹象。

DDI创业的第五年也就是1989年， DDI的销售额是406亿日元，经常利润达到了44亿日元，如愿实现了单年度盈利。之后， DDI一直保持着持续增长的趋势，1993年销售额为2307亿日元，经常利润达到了240亿日元，同年9月，DDI在东京证券交易所第二市场上市。自创业以来仅仅9年，在三家新电电公司中率先上市，当时公募价格是370万日元，而我们股票上市的首日交易价格是550万日元，比公募价格高出180万日元。想当初在初创时期，由于没有应用于长距离通信的基础设

施而总是处于劣势的DDI，总算走到了今天。并且在1995年从东证的第二市场升为第一市场。这让我不禁感叹，在日本，并非只有拥有既得利益的人才能成功，敢于挑战的新人，只要以一颗纯粹的心灵坚持不懈地努力拼搏，同样也能成功。希望DDI的成功能激励那些将来想从事风险企业的年轻人。

整体而言，DDI的发展颇为顺利，但在卫星通信领域却也吃过一个意想不到的苦头。1991年5月，美国摩托罗拉公司的CEO罗伯特·加尔文访问了京瓷总部，希望我们协助其公司的“铱星计划”。该计划的内容是，向太空发射77颗（后变为66颗）通信卫星（铱星），构筑一张在世界每个角落都能实现实时通话的全球性卫星移动系统网，这确实是一个伟大的构想。摩托罗拉公司正面向全球募集投资者，但投资预计要达到5000亿日元以上，因此一直没有找到支持者。

我们京瓷很久以前就向摩托罗拉公司提供电子零部件，我和加尔文先生也曾见过面，后又通过索尼公司的盛田昭夫会长，关系又亲密了许多。而且，我先前说过，DDI的移动电话事业开启之初，导入的就是摩托罗拉公司的TACS通信方式，那时与加尔文也时有见面。因此，这次加尔文才会请我出资。最初听到这个请求，我有些怀疑它的可行性，但是想到，如果使用卫星能够实现移动终端之间的通信，那么通信基础设施不完善的发展中国家也能有效地利用它来实现通信。这不仅是一项对发达国家有所帮助，而且是还会给发展中国家的人们带来福祉的事业，于是我就同意了。

1993年4月，以DDI和京瓷为中心，索尼、西科姆、牛尾电机共同出资成立了日本铱星。欧洲、中东、印度、俄罗斯等地也相继成立了公司。1998年11月，正式开展业务。在没有通信设施的山岳地带、沙漠、偏远小岛以及没有手机信号覆盖的船舶、小型飞机上都能够利用它来实现通信。然而，最重要的国际商务市场却没有任何反应，开业仅9个月，这项事业就宣告失败。美国的铱星公司未能获得达到融资条

件的客户数，一直停滞不前。这项事业失败的主要原因就在于把营销对象锁定在发达国家而非发展中国家。另外还有一个原因就是，在当时的背景下，未能预测到移动电话的迅速普及以及资费的下降。所幸的是，铱星公司留下的66颗通信卫星被一家新公司接手，在卫星移动电话上得到了广泛应用。虽然我们蒙受了巨大的损失，但卫星通信的梦想却得以实现，我们期待铱星能作为全球性通信设施得到更广泛的应用。

2000年10月1日，位居日本国内第二、世界前十的综合电气通信公司KDDI诞生了。

自明治以来百余年间，国内的通信行业一直都是作为国家事业垄断经营。但在中曾根总理大臣的领导下，“土光临调”在1982年提出了拆分电电公社、实行民营化的方针，以此来构建最为合适的竞争机制，摒弃垄断的弊病，达到该行业最适合的规模。

我坚信自己能够与被拆分的NTT长距离通信部门相抗衡，于是在1984年创办了DDI。但NTT的拆分迟迟不见进展，DDI在最初不得不与强大的NTT公司艰苦鏖战。尽管如此，我们仍然本着以更便宜的价格、为国民提供更优质的服务这样一个美好的信念，坚持着经营。

坚持的结果就是，我们把东京至大阪之间的通话费，从3分钟400日元降至80日元。在手机领域亦然，我们经过残酷的竞争，最终还是大幅度地降低了手机话费。经营虽然艰辛，但能为国民的生活提供了很大的便利，我想这就是值得的。

1999年7月，NTT拆分成了4家公司，转变为新的经营形态，这与当初的方针大相径庭。NTT作为纯粹的控股公司保留了下来，东日本、西日本、远距离部门等也只是在形式上被拆分。而且就连一直保持独立运营的NTT DOCOMO都被揽入NTT旗下，另外还成立了新部

门——国际通信部。这与土光临调的方针背道而驰，最终导致NTT在经营模式上较整改前更加一体化，实力也更加强大。

市场经济是以自由、公正的准则为前提而成立的，因此，反垄断法是非常必要的。20年前就已经决定将巨大的垄断企业NTT拆分，但是直到现在也没有实现。在世界第二经济大国的通信市场上，无法实现公平竞争，只由一家公司操控市场的情况是不应存在的。

在当今的形势下，日本的信息通信产业是不可能健康发展的。我对此感到强烈的危机感，认为只有大家团结合作才能对抗NTT。

首先，为了在移动电话领域与NTT DOCOMO抗衡，就要与在首都圈和中部圈拥有市场的IDO合并；其次，为了在国际长途通信领域与NTT Com抗衡，就应该与KDD建立统一战线。思路确定下来后，我与DDI的奥山雄材社长就开始了行动。

我与KDD、IDO的最大股东、丰田汽车的奥田硕会长及张富士夫社长见了面，之后又见了KDD的中村泰三会长和西本正社长。我认为为了日本通信信息产业的健康发展，必须要结成能与NTT相抗衡的势力。我们要求同存异，要放下自己一个企业的得失，共赴大义。另外，通信行业瞬息万变，必须要早做决定。这时，我请求他们让DDI存续下来，担负起经营的重任。这几位都是拥有远见卓识的智者，不久就达成了共识，KDDI就此诞生。拥有不同企业文化的三个公司合并成了一个公司，我希望它们能发挥各自的优点，成为21世纪日本通信行业的顶梁柱。

完成合并后的2001年6月，在KDDI的首次股东大会上，我辞去了董事会名誉会长的职务，担任最高顾问。我相信以小野寺正新社长为核心的年轻经营团队，一定能将KDDI打造成一个足以对抗NTT的强大公司。

另一方面，1998年8月，在京都市伏见区由黑川纪章先生设计的京瓷总部新大楼竣工了。地上20层，高95米，是京都最高的大厦。考虑到景观，总部大楼建在了京都市南部人口最密集的地方。总部大楼的设计体现了人与自然的和谐，在大楼南面墙上和楼顶安装了大约1900块我们公司产的太阳能电池板，发电容量超过了200千瓦，是世界上应用在单体高层建筑上最大的太阳能发电系统。大楼的一层为美术馆，二层是高性能陶瓷馆，对外开放。

同样在1998年夏天，复印机生产商三田工业突然向我寻求帮助。末代社长三田顺启先生认为我既然以“提高心性的经营”作为公司的经营哲学，一定也会努力给三田工业公司的员工带来幸福，所以决意让我来挽救他们公司。我被三田先生一心为员工的精神所打动，承诺会给予帮助。旧三田工业的员工在京瓷的援助下，为重建公司拼命努力，新诞生的“京瓷美达”业绩稳健攀升，结果比预计早了七年，在2002年就完成了复兴计划，能够和一般企业一样也自主经营。

就任京瓷美达社长的是京瓷打印机业务的负责人关浩二。关社长在2001年末举办的京瓷集团国际经营会的联谊上，在大家面前饱含着泪水说道：

我现在是京瓷美达的社长，感觉这像是命中注定一样。22年前稻盛名誉会长挽救了当时我所在的Cybernet工业公司。当时Cybernet工业濒临破产，我身为公司的骨干也为未来的日子深表担忧。就在那时，稻盛名誉会长伸出了援手，那一刻的喜悦与感激，我终生难忘。这次，我作为京瓷美达的干部，承担了拯救三田工业的使命。得到了京瓷的援助，京瓷美达的员工也像过去的我一样，对京瓷的援助心怀感恩。我们一定会为公司的重建拼命努力，业绩自然也会节节攀升的。我心怀感恩之情，誓与员工们奋斗到底！

有句话叫“为人即是为己”，听了关社长的讲话，我深有同感。22年前，Cybernet工业虽然与京瓷没有丝毫关系，但我们怀着一颗利他之心，将其并购。如今，这个公司的干部凭借着自己的经验，这次要与京瓷美达的员工一起重建企业。我在20多年前帮助了他们，如今得到了回报，或许这就叫“善的循环”吧。那次联谊会，海外的很多干部、员工都参加了，他们也同样深受感动。这些经营骨干们能理解并实践我的经营哲学，这让我感到骄傲的同时，也让我相信拥有这么多优秀的员工，京瓷集团的未来将是一片光明。

2001年4月，在伊藤谦介会长以及西口泰夫社长的领导下，京瓷迎来了创业42周年。创业之时曾以“原町第一，西京第一，世界第一”为目标的小型街道企业，现如今已成长为销售额超过1兆日元、在全球拥有4万员工的全球化企业。仅京瓷与KDDI两家的销售额就超过了4万亿日元。这也是我和全体员工坚信“追求正确的为人之道”这一经营哲学、上下一心共同努力的成果。对那些现在依然在奋斗的员工及其家人，对直接或间接给予我帮助的相关人士，我再次表示由衷的感谢。

家人的支持

1997年（平成九年）9月7日，我终于在京都八幡的圆福寺出家了，法号“大和”，拜临济宗妙心寺派圆福寺的西片担雪法师为师。

由于我结识的瑜伽圣贤的一句话，我一直相信自己的人生应有80余年。如此一来，我把出生后的20年视为步入社会的准备期，随后的40年是为社会、为自我磨炼的工作期，最后的20年是迎接死亡（灵魂启程）的准备期。原本打算到了知天命之年就开始准备出家的事宜，但是由于繁忙的工作未能如愿。

直到了65岁，我决定不能再拖延了，于是便与尊师商量，法师答曰：“这是件好事情。剃发出家即可。只是，出家后回归社会继续奉献大众，才是你的佛道啊。”

在1997年6月的股东大会上，我同时辞去了京瓷、DDI的名誉会长，决定出家。就在此时，意料不到的事情发生了。每年的1月，我都会和妻子去接受定期体检，这一年由于妻子偶感风寒，便没有去检查。在出家前，终于完成了一再拖延的体检，结果发现胃部有异状。经过进一步的检查后，确诊是胃癌。如果在1月参加体检的话，当时还处在早期，也许会发现不了。多亏体检推迟啊！并且，剃度之后我打算潜心修行一段时间，便空出了日程安排，正好可以利用这段时间入院治疗。

就在我计划剃度的当天，我接受了手术切除三分之一的胃。手术顺利结束了，可是在术后的一段时间，不能进食，只能靠输液维持。待到可以吃东西时就喝了些米粥，没想到腹部突然一阵剧痛，冷汗直

冒。实在是疼痛难当，第二天早晨便联系了医生，立即安排了检查。原来，昨晚进食的米粥，已从本应愈合的肠胃的缝合处漏了出来。因为腹痛，我只喝了少量，但是医生说，如果大量饮入的话，可能会引发腹膜炎，病情就严重了。

结果，由于只能等待缝合处自然愈合，我又得回到医院输液治疗。这样，到了夏天我的身体总算恢复了一些，终于结束了超过预期的住院生活。

由于突发事件，我没能按计划剃度出家，但是无论如何是不能再推迟了。原本想60岁时剃度，因为工作延迟到65岁。再若耽搁，就不知何时能如愿了。虽是抱病之躯，但是向佛之心日甚，我迫切地想早日接受剃度。终于在酷日炎炎的9月7日，在家人和亲戚的见证之下，我在圆福寺接受了剃度。

待到体力全面恢复的11月，我已经在寺内完成了“大接心”[3]的修行。在初冬寒冷的凌晨，3点起床，夜里11点就寝。饮食不过一粥一菜，米粥加腌萝卜而已，尽管如此，因为是术后不久，依然是吃不完。在这里我体验了“起则半席，卧则一席”的“坐禅入定”修行。时间虽然短暂，但是对于我术后的身体来说，亦算是艰苦的修行了。期间也进行了托钵化缘的修行，这让我邂逅了一份终生难忘的机缘。

所谓托钵，就是身着藏青色的棉质僧衣，头戴竹笠，赤足草鞋，以行脚僧的打扮造访信众的家庭。到了施主的门前，诵念《四弘誓愿文》，然后请求施主布施些米食，放入肩上的布袋。我由于还不习惯这样的行脚修行，脚趾从草鞋里挤了出来，擦在沥青路上渗出血来，无奈把身体重心放在脚跟行走，不一会腿肚子又酸痛起来。到了傍晚，我放下沉重的化缘袋，拖着疲惫的步伐走在路上。这时，一位正在清扫路上落叶的老太太，走到我的身边：“看您很累吧，去吃点面包休息一下吧！”说完，悄悄地施舍给了我100日元。钱放在手上的那一

刻，我的内心充满了无可比拟的幸福感，眼泪夺眶欲出。这个老太太看起来生活未必宽裕，但她那善良美丽的心灵，清新而质朴，是我今生从未感受到的。充满全身的幸福感令我感动，这大概就是神佛对我的垂怜之爱吧。

也许有人认为积累财富，获得名利、地位才是人生的价值，但是我一直提倡："为社会为世人鞠躬尽瘁，才是最高尚的行为"。思善行善，必有福报。思恶行恶，必有恶报。要行善事，就要尽弃私心，磨炼内心，不断美化我们的心灵。可你若向人宣讲这些，世界一定对你避之不及。真是让人不可思议。

话虽如此，人非圣贤，不可能总是行善，不做错事。但是即使有时抵抗不住诱惑，误入歧途，只要每天我们能坚持反省，努力积善行，终有一天会被佛祖感知，以慈悲之心挽救你。这是我通过修行所悟出的道理。

出家的第二年，1998年2月，离盛和塾全国大会召开还有10天。那一天，我在京都商工会议所工作。午饭时，与会议所的职员在地下室的食堂吃完天妇罗乌冬面后，就感到被切除胃的那个部位疼了起来。傍晚回到家后刚一躺下，一阵剧痛袭来。最后难以忍受，就乘出租车赶往了医院。

诊断的结果是肠梗阻，随即便住了院。医生想通过手术，将卡在肠道中的异物取出，但是没有成功。结果，第五天又切开了胃癌手术时的刀口，将肠子取出来进行了处理。据说是因为切除胃的人消化能力减弱，吃乌冬面时由于过长粘连了肠道。那天吃的乌冬面就是"罪魁祸首"。住了长达一个月的医院，根本就顾不上盛和塾的事情。胃癌手术后，我没有好好调养，就去了寺院修行，之后依然和健康时一样埋头工作。这就是我不爱惜身体的报应吧。

一年后，我去巴西、巴拉圭出差时，肠梗阻再次发作。原本计划是出席在巴西和巴拉圭的移动电话合资公司的董事会以及在巴西新成立的盛和塾巴拉那分塾的开塾仪式。结果，在下榻紧邻伊瓜苏大瀑布的宾馆的当晚，突然腹部一阵剧痛，疼到动弹不得，可能是晚餐时吃面条的缘故。随后立即住进了当地医院，医生多次劝我说情况危急，要进行手术。可是，我看到这家地方医院医疗条件匮乏，就不想在这里做，就坚持回日本再做手术。第二天，症状稍有缓解，我就去了圣保罗，咨询了那里的日裔的医生，最终同意我回日本治疗。

我从医生那里取了些止痛药，冒着危险踏上了回国之路。从圣保罗机场经由洛杉矶，到达关西机场，大约30个小时。下了飞机，径直去了京都的医院。这次非常幸运，没有做手术就康复了。有了这次遭遇，医生禁止我吃面食。但是，因为我酷爱面食，偶尔也有忍耐不住的时候。只是一想到自己疼得满地打滚的样子，就再也不敢哧溜哧溜地大块朵颐了，只能索然无味地一根一根地嚼着面条。

后来，依然和从前一样繁忙，没有时间调理身体。虽然我有兴趣钻研佛教和哲学，亦是不能如愿。但是，目前身体已经慢慢恢复，体重也回到了术前的水平。现在，尽管我很少直接过问，但是京瓷与KDDI的各个团队都能在严峻的经济环境中，顽强拼搏下去。这全靠两个集团的现任领导和员工们拼命付出，我对他们的努力深表感谢。盛和塾以及“京都奖”的义务服务活动也不断取得佳绩，我也想对相关的负责人员由衷地表示谢意。我希望今后能继续切实地开展一些“为社会为世人”的活动。

没有家人的支持，就不会有今日之我。妻子和我相识之后，从未有过半点怨言。京瓷创业之初，我没能让她享受锦衣玉食，她从没有过埋怨。那之后，每日我都是很晚才回家，她必是等我回来才安寝。直到现在，有时我想补偿一下她，就问：“我们也坐次豪华游轮吧！”回答总是：“没那个必要吧！”

我和妻子有三个女儿。那时我无论多晚回来，只要孩子们没睡，就会给她们详细地讲述我当天在公司发生的事，她们都非常理解我。

但是，有过这样一件事。那是公司规模开始变大的时候，逐渐长大了的女儿们对我说：“一起吃晚饭时候，因为平时都见不到您，我们本想和您好好聊聊，可是您却总是心不在焉。我们想您又在想工作上的事，就什么也不说了。”我自己也是想至少在回到家的时候，暂且忘记工作，一家团圆其乐融融，可是总是事与愿违。这对于一个操心员工生活的经营者来说，是不得已的事情，而正是因为妻子、女儿对我的理解，我才能毫无后顾之忧地开展工作。

虽然我不是一个称职的父亲，但是3个女儿都大有出息，并且相继出嫁，在和我的工作毫无交集的世界里，走着自己的人生道路。偶尔我也和女儿们聊聊天，和外孙子们玩耍，和家里人去旅游。感谢家人给我的幸福。

回顾自己一路走来的人生，我觉得无论是自己，还是公司、国家，都有各自的命运。个人的命运与公司、国家的命运相互碰撞、相互影响，才得以形成。并且，命运绝对不是一成不变的。随着人的思想与行动的改变，人生也在不断地变化。佛教将其称为因果报应，只要我们心存善念，多行善事，事情一定会朝着好的方向发展。

处于逆境之时，有时也许你做多少好事，也未必有好的结果。但是，你若从几十年的人生跨度来看，行善一定会有善报。而且，无论你如何受到幸运之神的眷顾，春风得意之时，时刻都不要忘记谦虚之心。傲慢不逊只会招致自取灭亡。

在波澜万丈的人生中，无论遭遇怎样的苦难与逆境，都要不怨、不叹、不沉沦，积极开朗地去面对人生，踏实地顽强拼搏。无论面对怎样的命运，只要心怀感恩之情，乐观地生活下去，人生之路自然会越走越宽。这就是我70余年人生的精髓要谛。

[1].3K行业：3K取自三个日语单词「きつい（Kitsui）（」紧张）、「汚い（Kitanai）（」肮脏）、「危険（Kiken）」（危险）字头的发音，表示此类工作环境差、强度高、危险性大。

[2].中国：日本的中国地区，包括鸟取、岛根、冈山、广岛、山口5县。

[3].大接心：日本佛教用语，也称“大摄心”，是禅宗的一种修行。指在一定的期间内，不断坐禅、摄心，令心不散乱。

年谱

公历　（年龄）	稻盛和夫	社会事件
1932 年（0 岁）	出生于鹿儿岛市药师町。	5·15 事件。
1938 年（6 岁）	鹿儿岛市立小学西田小学入学。	《国家总动员法》颁布。
1944 年（12 岁）	报考鹿儿岛第一中学落榜，升入寻常高等小学校。	雷伊泰湾海战。实施小学生集体疏散。
1945 年（13 岁）	* 因肺浸润休养在家，期间阅读了《生命的真相》。 * 听从班主任土井老师的劝说，考上私立鹿儿岛中学。 * 家里的房屋在空袭中被烧毁。	日本无条件投降，战争结束。
1948 年（16 岁）	* 升入鹿儿岛市高中第三部。 * 为贴补家用，行商卖纸袋。	东京审判最终判决东条英机、广田弘毅等 7 战犯死刑。
1951 年（19 岁）	报考大阪大学医学部药学科失败，升入鹿儿岛大学工学部应用化学科。	旧金山对日媾和会议召开，签署了《旧金山和平条约》。
1954 年（22 岁）	经济不景气导致就业难，在竹下教授的介绍下，被松风工业录用。	美国在比基尼环礁进行氢弹爆炸试验。

公历　（年龄）	稻盛和夫	社会事件
1955 年（23 岁）	* 鹿儿岛大学毕业以后，进入京都绝缘子制造公司松风工业工作。 * 从事特殊瓷器（新型陶瓷）的研究。	正式进入电视机、洗衣机等的家庭电气化时代。
1958 年（26 岁）	* 与上司在技术开发的方针上发生冲突，退出松风工业。 * 得到青山政次部长及其朋友西枝一江先生、交川有先生的支持，决定创办新公司。 * 与须永朝子结婚。	电视机销售数量突破 100 万台。
1959 年（27 岁）	创办京都陶瓷株式会社。	皇太子（明仁亲王）成婚。
1961 年（29 岁）	以与高中毕业的员工们的交涉为契机确立经营理念。	池田勇人首相就《国民所得倍增计划》发表演说。
1962 年（30 岁）	第一次海外出差远渡美国。	古巴危机。
1963 年（31 岁）	新设滋贺蒲生工厂。	美国总统肯尼迪遇刺。
1966 年（34 岁）	* 大量接受 IBM 公司 IC 基板订货。 * 就任京瓷公司社长。	因经济不景气发行第一次赤字国债。
1968 年（36 岁）	成功开发取得出口佳绩的新型陶瓷材料，获首届中小企业研究中心奖。	苏联军队入侵捷克。
1969 年（37 岁）	* 新设鹿儿岛川内工厂，生产 IC 用多层陶瓷封装。 * 在美国设立当地法人公司 KII。	“阿波罗 11 号”登月。
1971 年（39 岁）	在大阪证券交易所第二市场、京都证券交易所上市。	美国发表保卫美元八项措施（尼克松冲击）。
1972 年（40 岁）	* 多层陶瓷封装的开发，获大河内纪念生产特等奖。 * 新设鹿儿岛国分工厂。	美国将冲绳岛归还日本。

公历　（年龄）	稻盛和夫	社会事件
1973 年（41 岁）	* 全公司员工去香港旅行。 * 以“Cerchip”的商标销售陶瓷切割工具。	第一次石油危机。
1974 年（42 岁）	* 升入东京证券交易所第一市场、大阪证券交易所第一市场。 * 因石油危机后的经济不景气，向工会提议一年内暂停加薪。	国民生产总值战后首次出现负增长。
1975 年（43 岁）	* 再结晶绿宝石产品化成功。 * 为了开发太阳能电池，设立日本太阳能株式会社。	越南战争结束。
1976 年（44 岁）	发行美国信托证券（ADR）。	美国的洛克希德丑闻曝光。
1977 年（45 岁）	完成对苏联的成套生产设备的出口工作。	《渔业水域 200 海里暂定措施法》颁布。
1978 年（46 岁）	开始以“Biocelum”的商标，销售生物陶瓷制人造牙根。	《中日和平条约》正式签署。
1979 年（47 岁）	决定援助 Trident、Cybernet 工业。	中美建交。
1981 年（49 岁）	由于对陶瓷的发展做出的贡献，获得伴纪念名誉奖。	美国航天飞机“哥伦比亚”号发射。
1982 年（50 岁）	合并 Cybernet 工业，CRESCCENT VERT 等 4 家公司，更名为“京瓷株式会社”。	东北新干线贯通。
1983 年（51 岁）	* 为了京都年轻经营者，开办经营塾“盛友塾”（盛和塾的前身）。 * 合并雅西卡公司。	第二次临时行政调查会（土光临调）提出最终议案。
1984 年（52 岁）	* 投入私人财产建立稻盛财团，就任理事长。 * 由于成功开发大规模集成电路陶瓷积层技术获得紫绶奖章。 * 成立第二电电企画株式会社，就任会长。	洛杉矶奥运会举行。

公历　（年龄）	稻盛和夫	社会事件
1985 年（53 岁）	* 因人造股关节等违反药事法遭到抨击。 * 第二电电企画以第二电电（DDI）之名投入运营，取得了第一种电气通信公司事业的许可。 * 兼任京瓷会长。 * 举行首届京都奖颁奖仪式。	由于电电公社的民营化，成立日本电信电话株式会社。
1986 年（54 岁）	* 专职担任京瓷会长。 *DDI 开通东京—名古屋—大阪的专用通信线路服务。	苏联切尔诺贝利核电站核泄漏事故。
1987 年（55 岁）	* 关西无线通信公司成立。 *DDI 开始面向大众的长途电话服务。	国铁民营化，JR 各公司成立。
1989 年（57 岁）	收购埃尔科公司。	日本裕仁天皇去世。
1990 年（58 岁）	* 合并 AVX。 * 以大阪开塾为契机，“盛友塾”更名为“盛和塾”。	东西德统一。
1991 年（59 岁）	就任第三次行革审“世界中的日本”支部会长。	中东海湾战争爆发。
1993 年（61 岁）	DDI 在东京证券交易所的第二市场上市。	《欧洲联盟条约》(《马斯特里赫特条约》）生效。
1995 年（63 岁）	* 就任京都工商会议所会长。 * 推出 PHS 服务。 * AVX 在纽约证券交易所再次上市。 *DDI 升为东京证券交易所第一市场。	WTO（世界贸易组织）建立。
1997 年（65 岁）	* 退任京瓷、DDI 的会长职务，就任名誉会长。 * 接受胃癌手术。 * 在临济宗妙心寺派圆福寺出家（法名“大和”）。	香港回归中国。
1999 年（67 岁）	作为调停者促成京都市与京都佛教会的和解。	欧洲统一货币“欧元”诞生。

公历 （年龄）	稻盛和夫	社会事件
2000 年（68 岁）	* 援助三田工业，创办京瓷美达公司。 *DDI、KDD、IDO 合并为 KDDI，就任名誉会长。	韩朝第一次首脑会晤。
2001 年（69 岁）	* 退任京都工商会议所会长，就任名誉会长。 * 就任 KDDI 最高顾问。	美国“9·11”事件。
2002 年（70 岁）	在美国战略国际问题研究所（CSIS）设立“阿卜谢亚 · 稻盛领导者学院”。	世界范围的 IT 行业不景气。
2003 年（71 岁）	设立盛和福祉会、稻盛福祉财团。	新型肺炎（SARS）肆虐。
2004 年（72 岁）	* 被中日友好协会授予“中日友好的使者”称号。 * 开设“京都大和之家”。	雅典奥运会举行。
2005 年（73 岁）	卸任京瓷董事长。	日本颁布了《邮政民营化法》。
2007 年（75 岁）	在美国凯斯西储大学设立“伦理与睿智的稻盛国际中心”。	日本新潟中越冲地震。
2009 年（77 岁）	在法国召开的“世界企业家论坛”中荣获“世界企业家奖”。	中华人民共和国建国 60 周年。
2010 年（78 岁）	就任日本航空会长。	上海世博会召开。
2011 年（79 岁）	被美国化学遗产基金会授予“2011 奥斯默奖章”。	东日本大震灾
2012 年（80 岁）	* 就任日本航空名誉董事长。 * 日本航空公司重新上市。	伦敦奥运会召开。
2013 年（81 岁）	* 卸任日本航空公司董事长。 * 被京都大学授予“名誉研究员”称号。	习近平当选为中国国家主席。

公历　（年龄）	稻盛和夫	社会事件
2014年（82岁）	举办京都三所大学共享的教育基地——“稻盛纪念会馆”竣工仪式。	世界卫生组织（WHO）就埃博拉疫情发布紧急公告。
2015年（83岁）	就任日本航空名誉顾问。	伊斯兰极端组织（ISIS）恐怖活动频发。

附梦想、志向、愤慨——创业的土壤

堺屋太一

初识稻盛和夫先生，缘于1998年的纽约之旅。

这一年的10月，Temporary Centre （现保圣那公司）的社长南部靖之先生策划在其德国和法国的现地法人举办一个演讲会，邀请稻盛先生、中江要介先生（原驻华大使）以及我前去演讲。南部靖之先生是盛和塾的成员，而盛和塾正是尊奉稻盛先生为导师的年轻经营者们学习经营的圣地。受邀之人都是夫妇同行，拥有丰富人力资源事业的南部先生性格爽朗，让我们愉快地度过了那一段时光。

当时，稻盛先生的京瓷公司已发展成为国际性的大企业，而他创办的第二电电（现在的KDDI）也获得了急速发展。稻盛先生不愧是代表日本的大企业家，富甲天下。无论在杜塞尔多夫还是巴黎，京瓷集团都有大量的常驻人员前来迎接。

但是，稻盛夫妇却坚持“这次不是公务”，所有活动均是自费，夫妇两人与一般客人一样乘坐市内观光巴士，在小餐厅吃饭，稻盛先生还亲自跑到海关缴纳购物税款。

那时，我便真切地感受到：“此人果然名不虚传，言行如一。”

在现代的日本，有两种领导。一种是毕业于一流大学，进入大企业或机构，谨小慎微地一步一步爬上人生的顶点。换句话说，他们是走上“既定人生道路”的成功者。

另一种人则是凭借着努力与才能，并有好运相伴，一路披荆斩棘，成就了一番意外的丰功伟绩。可以说他们是波澜万丈的人生的胜利者。

活跃在战后的稻盛和夫先生就是后者的杰出代表，成为了继松下幸之助、本田宗一郎之后又一伟大的创业者。

在稻盛先生的一生中，充满着很多令人紧张兴奋的励志故事。年少时体弱贫困，升学屡屡受挫，连找工作也是四处碰壁。上天没有给他一个幸运的开始，成功也并非是注定的。

但是，稻盛先生将这些不利条件一一转变成了成功的基石。如果他出身豪门，从一流大学毕业，就进入中央官厅或者大型企业就职的话，就不会有这样历经无数次不可预测的实验，创办新兴陶瓷企业的伟业了吧。最初工作的公司又小又穷，已经容纳不下稻盛先生的技术和热情，从结果来看，这反而是件幸运的事。

“化不利为有利”——这是从丰臣秀吉到松下幸之助这些成功人士的共同点。他们的人生，乍一看似乎充满着不可思议的好运，让人觉得他们就是凤毛麟角的幸运儿，但事实绝非如此。幸运的背后，还有这个人所具有的使命感（mission）、激情（passion）和思想（philosophy）。

世界上，为求成功而甘冒风险之徒多矣，但是拥有着明确的使命感、火热的激情和高尚思想的人却少之又少。多数人，或追求眼前的蝇头小利，或曲意逢迎大众，或略有小成便得意洋洋。那些媒体大肆吹捧的、所谓新兴企业的创业者，后来多数都破产消亡，也不外是上述几种情况。

稻盛先生在其著作中，虽然强调自己的成功全赖朋友们的支持，但在其背后，还有他那能够感召他人的使命感在熠熠生光。

回顾京瓷的历史，随处可见京瓷人为完成那些不可能完成的研发任务和订单而殚精竭虑的故事。克服文化差异，满足用户苛刻的规格标准，京瓷将松下、飞兆、IBM等这些世界巨型企业一一纳为自己的客户，看似如有神助。但使这一切成为可能的，正是以稻盛先生为代表的全体员工火一般的工作热情。

而点燃全体员工热情的，一定是稻盛先生的思想，是其贯彻在人生与事业中的哲学。

读过这本书的大多数人，可能会想起战后日本的企业氛围和经济高速发展期那“美好而久远的回忆”。但是，即使经营形式和对象发生了变化，由共同思想激发出来的集体力量，在任何时代都不会消失。

使命感可以说成是梦想，激情也是一种志向，而思想会产生对现状的愤慨。梦想、志向和愤慨在内心不停地燃烧，是成功创业者的共通之处。因此，真正的创业者，必然对现实感到不满而挣扎，在胸中燃烧起改革的熊熊之火。

稻盛先生投入私人财产建立巨大财团，设立了国际性的京都奖对学术、艺术上的功勋予以表彰。他支持年轻的经营者，对政治也甚为关心。1996年他成立了“日美21世纪委员会”，长期开展活动探讨日美关系的未来。

我有幸担任了这个委员会的日方委员长，在那里我们可以畅所欲言、交换意见，不会像在官僚组织内部那样束手束脚。在那之后，我也成了官僚，在担任经济企划厅部长时，能与美国财长、总统顾问进行长时间讨论，很大程度上也要归功于那时候的人脉关系。

稻盛先生无穷无尽的梦想、志向和愤慨，有时会让既成的组织或权力敬而远之。但是只有毫不畏惧、不厌其烦地去践行它，并且不因一点小成就而自满的人才是真正的改革者。

相对于这本自传里记述的各个具体的事件和细节，我更希望读者能体会隐藏在背后的稻盛哲学。

いなもりかずお

思维方式

[日] 稻盛和夫 著

曹寓刚 译

曹岫云 审校



人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media
東方出版社
The Oriental Press

思维方式

［日］稻盛和夫 著
曹寓刚 译 曹岫云 审校

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media
東方出版社
The Oriental Press

图书在版编目（CIP）数据

思维方式 / （日）稻盛和夫 著；曹寓刚　译. —北京：东方出版社，2018.1

ISBN 978-7-5060-9916-5

I. ①思…　II. ①稻…②曹…　III. ①人生哲学　IV. ①B821

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第258048号

KANGAEKATA ~ JINSEI SHIGOTO NO KEKKA GA KAWARU by Kauzo Inamori

Copyright©2017 Kazuo Inamori

All rights reserved.

Original Japanese edition published by DAIWASHOBO Publishing Inc., Tokyo.

This Simplified Chinese language edition is published by arrangement with

DAIWASHOBO Publishing Inc., Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo

through Hanhe Internationala(HK) Co., Ltd.

本书中文简体字版权由北京汉和文化传播有限公司代理

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号　图字：01-2017-6518号

思维方式（精装版）

（SIWEI FANGSHI）

作　　者：［日］稻盛和夫

译　　者：曹寓刚

审　　校：曹岫云

责任编辑：贺　方

出　　版：东方出版社

发　　行：人民东方出版传媒有限公司

地　　址：北京市东城区东四十条113号

邮　　编：100007

印　　刷：河北鹏润印刷有限公司

版　　次：2018年1月第1版

印　　次：2018年1月第1次印刷

印　　数：1—20000册

开　　本：880毫米×1230毫米　1/32

印　　张：6.875

字　　数：120千字

书　　号：ISBN　978-7-5060-9916-5

定　　价：49.00元

发行电话：（010）85924663　85924644　85924641

版权所有，违者必究

如有印装质量问题，我社负责调换，请拨打电话：（010）85924602　85924603

目录

封面
扉页
版权信息
推荐序　相信自己的无限的可能性
自序　实现美好人生的指南针
通向幸福人生的唯一途径
领悟到“思维方式”和“热情”的重要性
回归作为人应有的姿态和原点
好的“思维方式”和坏的“思维方式”
成为受人爱戴的人
胸怀大志——志气高昂、描绘远大梦想、不懈追求
明朗
愿望
信念
积极向上——美好的心灵必有好运
进步
拼命
自燃
不惜努力——拼命努力、坚持不懈，就能品尝到真正的充实感
勤劳
进取
热情
诚实正直——用正确的方式做正确的事情
真挚
意志
勇气
钻研创新——今天胜过昨天、明天胜过今天、后天胜过明天，不断改良改善
完美

挑战
创新
愈挫愈勇——灾难是上天赐予的宝贵礼物
苦难
忍耐
积极
心灵纯粹——行动的成功源于美好的心灵
感谢
知足
反省
保持谦虚——抑制爱己之心
克己
精进
无私
利人利世——勇于自我牺牲，为对方尽力
利他
贡献
和谐
后记　充满善意
善的“思维方式”可以赢得“他力之风”

推荐序　相信自己的无限的可能性

稻盛哲学的核心可以用下述方程式表达：

人生·工作的结果=思维方式×热情（努力）×能力-100～+100　0～100　0～100

方程式中的“思维方式”是指人的价值观或者人的思想品格。因为它有正负之分，所以它决定了方程式中其他两个要素——“能力”和“热情（努力）”发挥的方向，决定了方程式的结果，所以它是方程式的灵魂。

人生·工作的结果的方程式又叫成功方程式。它不仅适用于每个个人，而且适用于每个组织，包括每个国家。

我们的人生之所以波澜起伏，之所以事不遂愿，同时这个世界之所以混乱，之所以纷争不断，往往就是因为方程式中的“思维方式”出了问题。然而，很多人，包括很多领导在内，对“思维方式”的极端重要性缺乏足够的认识。归根结底，问题就在这里。

稻盛和夫在《思维方式》这本书中，分9章27条，具体地论述了作为人应该有的正确的“思维方式”。这是稻盛先生一生亲身实践的心血的结晶。

同时，稻盛先生论述的“思维方式”体现了他对人生，乃至对人类历史和人类社会本质的深刻洞察。从这个意义上讲，我认为：稻盛先生代表了人类的良知和睿智。

怎样才能掌握优秀的思维方式，并且与组织的全体成员共同拥有并切实实践这种思维方式呢？许多朋友提出了这个问题。

我想，有一条行之有效的经验。如果您仔细阅读《思维方式》这本书，并认真体味字里行间透出的宝贵思想，您一定能获得许多有益的启示。

但我建议您牢牢抓住让您感触最深的一条，立即付诸行动，并彻底实践，不屈不挠，坚持到底。

本书对我触动最深的一条是第二章中的第一条："追求人的无限的可能性"。京瓷哲学78条中也有这一条。日语原文是"人間の無限の可能性を追求する"。日语的"人間"这个词可以翻译成"人类"、"人"或"人世间"。我们过去把这句话翻译成"追求人类的无限的可能性"。这当然不能说错。但正因为是"人类"，不是我个人，因而我觉得这一条离我很远。另外，我也一直不相信自己拥有"无限的可能性"。

这同我自己先天的资质不佳有关。小学时代我玩心很重，考无锡市一中落榜，只考上区里的一所新办的初中。虽然不久被选为班长，但很快我就发现了自己的弱点：坐在我旁边的一位同学画动物、画人物、画什么都像，我却画什么都画不好；上音乐课，有的同学没练几遍就唱得很有节奏感，我却怎么唱也不靠谱；上体育课，有的同学跑得快、跳得远，做体操动作优美，我的运动神经很差，只能站在一旁欣赏别人。到高中、大学连篮球也不会打，别的就更不必说了。我的空间概念极差，动手能力属于低能，机械制图学起来非常吃力。直到现在我还会做梦，梦见绘图考试时我手足无措的窘境，甚至在梦中惊出一身冷汗。后来办企业了，技术理所当然是我的软肋。

所以别说什么"无限的可能性"，就连"有限的可能性"我觉得自己也很小很小。

但是稻盛先生却明白无误地告诉我们：

"神灵分别赋予了每个人神奇且无限的可能性。区别仅仅在于，有的人发挥了这种可能性，有的人却没有发挥。"

稻盛先生举出了100多年前英国著名探险家欧内斯特·沙克尔顿的故事。

这里所指的明明是“每个人”而不是整个“人类”。对照上述人生方程式，我忽然有一种醍醐灌顶的感觉，几十年来笼罩在我心头的自卑感、劣等感乃至一切疑虑一下子烟消云散了。

我虽然有自己的短处和弱项，但上天也给了我长处和强项，首先可以扬长避短。更重要的是，在这个方程式中，哪怕我先天的“能力”只能打30分、40分，但只要把“思维方式”和“热情（努力）”的分数尽量做大，三者的乘积仍然可以足够大。而这两项不是靠上天，完全可以依靠我自己的努力。另外，只要努力，后天的能力也可以提升。

领悟到这一点，我立即做了有生以来最深刻的反省。过去很多时候我之所以碌碌无为，没有什么出息，原来是因为自己用先天低能为借口，老犯“冷热病”，时而努力，时而又放松努力；时而注意修身，时而又放松修身。如果自己的潜意识里具备劣等感，内心深处不相信自己拥有无限的可能性，哪怕是半信半疑、七信三疑，甚至九信一疑，那么，自己的行动必然动摇。人对于自己不相信、不坚信的事情，不可能全力以赴、全神贯注、坚忍不拔干到底。正如稻盛先生在书中所说：“一瞬的徘徊、犹豫、疑虑，都会让无限的可能性枯萎。”上天赐予的无限的可能性就会白白错过，付诸东流。

意识到这一点，我不禁悚然而惊，而且立即调整心态，把手头要翻译和审译的几本书尽快做完。另外，把我多年来的夙愿——至少写完三本书。我已年过七十，时不我待，趁着头脑清楚、精力尚可之际，尽快把想做的事做完。

忽然想起鲁迅先生想写杨贵妃而因早逝等原因不能如愿。所谓“出师未捷身先死，长使英雄泪满襟”，我有了一种紧迫感。

另外，“相信人的无限的可能性”最重要的是相信良知的力量。“良知”这个词，稻盛先生有时用“良心”来表达，有时用“爱、真诚与和谐”来表达，有时用“真善美”三个字来表达。我们每个人的“良知”或者说“真善美”都一样，不比稻盛先生少一分，不比稻盛先生差一点。稻盛先生与我们的差别在于：从年轻时起，他就觉悟到了自己的良知和真善美，并竭力将它发扬光大。而我们往往缺乏这样的觉悟。

稻盛先生看到人心的弱点，或者说人性“假丑恶”的一面，为了防止舞弊和腐败的发生，从保护干部员工的愿望出发，稻盛先生制定了“双重确认”“一一对应”“玻璃般透明”等工作原则及详尽的规章制度。这与西方强调规则制度，立足于“性恶说”的理论没有区别。然而仅仅是“性恶说”，结果必然是“建立制度规则”与“破坏制度规则”的永无止境的“智力的竞赛”,2008年发端于美国的金融危机就是一个典型。

然而，稻盛先生更相信发端于中国、代表东方文化的“性善说”，就是更相信良知和真善美的伟大力量。稻盛先生以自己的真善美成功地激发了32 000名日航员工的真善美，仅仅一年，就把破产的日航做成全世界最优秀的航空公司，经济效益连续6年遥遥领先，就是一个经典的案例。这样的案例在西方世界很难出现。

从这个意义上讲，相信自己的真善美，相信真善美的力量，就是相信自己的无限的可能性。

还有，我致力于传播稻盛先生卓越的思想哲学，从而让许许多多能力大大超过我的企业家和学者们从中获得启示，并取得进步。这从另一个方面也给我信心，相信“自己拥有无限的可能性”。

像“傻瓜”一样坚信并追求“自己的无限的可能性”，只要彻底实践这一条，那么，“付出不亚于任何人的努力”“自我燃烧”“在赛台中央发力”“要谦虚，不要骄傲”“要每天反省”“拥有坦诚之心”“深怀感谢之心”“不要有感性的烦恼”“探究事物的本质”“有意注意”“有言实行”，乃至“小善乃大恶，大善似无情”等哲学的其他项目自然都能理解，都能努力去

实践。为什么？因为哲学的每一条都通着真理，条条相通，一通百通。

京瓷哲学有78条，日航哲学有40条，稻盛先生讲过“经营12条”“会计7条”，现在涉及稻盛先生的书有几十本，稻盛先生的讲演更有几百次之多。希望您先抓住最让您感动的一条，彻底实践，不屈不挠。那么，您一定会得到大大超出您预想之上的收获和成功。您不妨试试。

稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长

曹岫云

自序　实现美好人生的指南针

通向幸福人生的唯一途径

我迄今为止的人生，就是一个被工作追逼、又不断追逼工作的人生。但是，当回顾自己的人生时，我却深切地感觉到“我才是这个世界上最幸福的人！”

不管是1959年由28名员工一起创立的街道工厂京瓷，还是1984年趁通信自由化之际创办的第二电电（现名KDDI），都顺利成长发展。另外，大家担心会玷污我晚节的日航重建也总算顺利地完成了任务。

当然，在这过程中，确实有许多的辛劳。但是，当今天回头再看包括这些辛劳在内的一切时，我禁不住由衷地感叹：“这是多么幸福的人生啊！”

这样的幸福人生来自哪里呢？我认为，不管遭遇何种境况，都怀抱强烈的信念，把“作为人应该做的正确的事情以正确的方式贯彻到底”。不屈不挠地实践这一条，这才带来了我的幸福人生。

我认为，根据选择的“思维方式”的不同，我们既可以创造自己灿烂的人生，也可以糟蹋毁坏自己的人生。

无论是谁，在人生中都会遭遇意料之外的障碍。当直面困难的时候，究竟朝着哪个方向前进呢？一切判断都来自自己的“思维方式”。一个接一个的判断积累起来，人生的结果自然就会呈现。

这样说来，在日常的工作和生活中，只要依据将自己引向正确方向的“思维方式”进行判断，那么不管面对任何局面都不会感到迷惑，都能够采取正确的行动，从而带来好的结果。

相反，世上也有将自己引向错误方向的“思维方式”，比如，“只要对自己有利就行”的利己心，或者浮躁任性的情绪等。只具备这种思维方式、这种判断基准的人，只会被自己那颗摇摆不定的心所支配。

人是脆弱的动物，容易败于环境，输给自身的欲望，心乱神迷，若无其事地干起违背正道的勾当。正因如此，在感觉困惑的时候，成为判断基准的正确的“思维方式”就非常重要。

引导自己走向正确方向的“思维方式”是黑暗中的一束光，是走上美好人生之路的指南针。

领悟到“思维方式”和“热情”的重要性

秉持做人的正确的“思维方式”，会给我们的人生带来多大的影响呢？为了能让大家理解这一点，首先我想谈一下表达人生·工作的结果的方程式。一直以来，我每天每日拼命投入工作，为的就是让这个方程式的数值最大化。而且，只有这个方程式才能解读我自己的幸福人生，才能解读京瓷和KDDI的顺利发展，以及日本航空的成功重建。

我所思考的人生方程式

人生·工作的结果=思维方式×热情×能力

我出生于一个并不富裕的家庭，小学考初中、高中考大学，以及就职考试全都失败了。经受了这么多的挫折，我意识到自己只具有普通人的“能力”。平凡的我如果想要取得不平凡的成就，到底应该怎么做呢？在苦思冥想之后，我得出的结论，就是这个方程式。

这个方程式由“能力”“热情”“思维方式”这三个要素构成。

所谓“能力”，指的不仅是头脑聪明，还包括运动神经发达、身体强健等肉体上的能力，这些能力大部分都是与生俱来的。

如果用分数来表示这个“能力”，由于有个体差异，可以从0分到100分进行打分。假设给学习很差、也不擅长运动的人打0分，那么运动神经发达、身体健康、学习成绩超群的人就可以打100分。

这个“能力”需要乘以“热情”这个要素。所谓“热情”，也称之为“努力”，这个要素也是有个体差异的，也是从0分到100分打分。如果给对人生和工作怀抱燃烧般的热情、拼命努力的人打100分的话，那么，没有干劲、缺乏进取心、没有朝气、不愿努力的人就只能得0分。

但是“热情”与“能力”不同，可以由自己的意志决定。所以，我觉得自己首先应该持续付出不亚于任何人的努力。虽然我的能力平平，但在热情这一点上，我可以做到不亚于任何人。我认为，与头脑聪明但不愿努力的人相比，意识到自己没什么能力却怀抱热情、拼命努力的人，可以取得远远超过前者的优异成果。

最后，还要乘上“思维方式”这个要素。所谓“思维方式”，就是指这个人所持有的思想、哲学，或者称为理念、信念，也可以用人生观、人格来表示，也可称之为“人生态度”。我将这些总称为“思维方式”。

这个“思维方式”才是最重要的要素，它将大大地左右方程式的结果。为什么这么说呢？因为“能力”和“热情”这两个要素都是从0分到100分打分，但“思维方式”却具有方向性，从坏的“思维方式”到好的“思维方式”，分别可以从-100分到+100分进行打分，幅度很大。

毋庸置疑，“能力”和“热情”的分数都是越高越好。但除此以外，自己的“思维方式”是正还是负，其数值是高还是低，将成为影响人生和工作结果的关键因素。

回归作为人应有的姿态和原点

为什么这么说呢？因为不管多么有才能，不管多么热情地投入工作，就是说，不管“能力”和“热情”的得分多高，如果“思维方式”错了，乘积就是一个负数，人生的结果绝不会美妙。

比如说，有的人会为自己的失败找理由，做辩解，发牢骚，忌妒别人，愤世嫉俗，否定真挚的生活态度。如果持有这样的“思维方式”，人生的结果就会呈现负值。那么，“能力”越强，“热情”越高，这个负的人生结果就越大。

相反，有的人尽管遭遇艰难困苦，但都能从正面面对。同时，相信自己一定拥有光明的前景，以积极开朗的态度，持续地拼命努力，只要拥有这种正向的“思维方式”，即便“能力”略有欠缺，也一定能获得美好的人生结果。

有意思的是，天生能力的高低，与漫长人生中的成功与否，几乎没有关系。即便能力不高，只要不怨天尤人、不消沉颓废、不牢骚满腹，而持续地付出不亚于任何人的努力，就能度过幸福美好的人生。

刚刚也提到过，这个道理不仅适用于实现个人的幸福，对于实现公司这样集体的幸福，也一样重要。

我从2010年2月开始着手的长达三年左右的日航重建，就是这个人生方程式的最好证明。

就任伊始，我第一个想到的就是：“努力传递我在京瓷和KDDI的经营实践中得来的‘思维方式’，由此促进日航全体员工意识的改变，也就是说，实施意识改革。一着落定，满盘皆活。意识改革能够增进组织活跃。”另外，推进员工的意识改革，不仅能使日航重生，而且日航还

可以在员工意识水平的提高，即做人的“德”方面，成为全世界有代表性的卓越企业。

为了实现意识改革，我首先召集干部开展集中学习，彻底实施了领导者教育。学习内容包括我从半个多世纪以来的经营实践中总结出来的具体的方式方法，同时，还有“作为人，何谓正确？”的判断基准，以及领导者应有的资质等。

但是，当我讲到“应该用利他心，而不是利己心进行判断”“不管做什么，都要全力以赴，拼命努力”这些内容的时候，这些高学历干部的脸上就会浮现出不屑的神情：“净灌输这些讲给小孩子听的道德观，这些东西你不讲我们也懂。”

日航历史悠久，作为“代表整个日本的航空公司”，一直受到追捧和袒护，干部在不知不觉间变得傲慢起来。因此，我严厉地斥责这些桀骜不驯的干部，告诉他们：“领导者必须谦虚。走到破产这一步，自己该负什么责任，每个人都必须认真反省。”

那段时间，我日复一日，坚持不懈，致力于干部的意识改革。干部们看到一个跟自己非亲非故的老人，不要任何报酬，从早到晚拼命诉说做人应有的姿态，渐渐被我这种认真的态度打动了吧！有人开始赞同我所倡导的“思维方式”:“果然不错，是这么回事！”一石激起的波纹迅速扩展，在干部员工中产生了巨大影响。

其次，我感觉到，这种“思维方式”不仅要在干部中，而且必须在直接面对客户的一线员工中渗透，所以我决定亲赴现场。

我来到值机柜台，来到空乘人员、机长、副驾驶、维修人员乃至运送行李的服务人员工作的现场。直接向他们诉说应该秉持怎样的思维方式，如何把工作做得更好。

随着“作为人，何谓正确？”这一判断基准被作为规范逐步渗透，员工们的行动发生了令人难以置信的变化。

伴随着这样的意识改革，伴随着全体员工“思维方式”的不断提高，公司业绩也得到了飞跃性的提升。

好的“思维方式”和坏的“思维方式”

老话说“不要做才能的奴隶”。才华出众的人往往恃才傲物，举手投足间傲慢不逊。这一点，在刚刚谈到的日航的案例中也很明显。

以前的日航，基于“背靠国家”的组织体制，经营干部具有官僚习气，经营企业只靠头脑灵活。他们都是能力很高、精英意识很强的人。虽然他们学历很高，表面上彬彬有礼，但内心瞧不起人，这就是所谓的“殷勤无礼”。关于努力的重要性以及做人的正确思维方式等，他们都似懂非懂，并不放在心上。

这种才高德薄的人掌握巨大的权力，执企业之牛耳，整个组织就会把“正确的为人之道”置之度外。这样的组织不可能珍视顾客。因此，日航才会因背负2.3万亿日元的巨额债务而陷入破产。

正如大家所言，驾驭才能的是“心”，所以必须用正确的“思维方式”来掌控自己的才能。缺乏良心只靠能力的人，只会“聪明反被聪明误”，最终必定失败。所以，秉持作为人应有的正确的“思维方式”，也就是正面的“思维方式”，不断努力提高心性，是极其重要的。

那么，我所说的正面的“思维方式”和负面的“思维方式”，到底是什么呢？

所谓正面的思维方式，简单来说，可以用正义、公正、公平、努力、谦虚、正直、博爱等词语来表达，符合最朴素的伦理观，是全世界通用的具有普遍性的东西。

与之相对，负面的“思维方式”就是与正面的“思维方式”相反的东西。

如果将这两种思维方式列举对比，可以有以下的几点：

正面的“思维方式”

总是积极向上，对事物持肯定态度，富有建设性的思想。

具备能和他人一起工作的协调性。

认真、正直、谦虚、勤奋。

不自私自利，知足，有感恩心。

充满善意，有关爱之心，待人亲切。

负面的“思维方式”

态度消极否定、拒绝合作。

阴郁、充满恶意、心术不正、想陷害他人。

不认真、爱撒谎、傲慢、懒惰。

利己欲望强烈、总是牢骚不断。

不反省自己、怨恨嫉妒别人。

如上所述，在思维方式中，既有正面的“思维方式”，也有负面的“思维方式”。如果想要度过自己美好的人生，那么，不管是幸运还是灾难，对于人生中面临的种种问题，都必须按照正面的“思维方式”去思考、行动。

然而，尽管事情如此简单明了，但一旦直面具体问题时，人们却往往忘记了这一条人生铁则。

我们经常看到，当遭遇灾难、困难、苦难时，有的人被痛苦压倒，怨天尤人、自怨自怜、牢骚满腹。这样就使他（她）的人生更加黯淡无

光。另一方面，有的人交上令人羡慕的好运，却忘乎所以，将幸运视作理所当然，欲望膨胀、忘却谦虚、傲慢不逊。尽管这样做给周围人带来麻烦，却毫不在意，一味利己。其结果，好不容易交上的好运，最终却免不了潦倒没落。

我希望正在开启自己人生道路的年轻人不要重蹈覆辙。不管遇上幸运还是遭受灾难，都要坚持用正面的“思维方式”思考和行动。我认为，所谓人生铁则，就是要把这一条做到极致。

成为受人爱戴的人

本书结合我的亲身体验，阐述持有正确的、纯洁的、强大的、纯粹的“思维方式”，也就是塑造美好的、高尚的人格，对于度过美好人生的重要性。

本书共由九个章节构成，分别是“胸怀大志”“积极向上”“不惜努力”“诚实正直”“钻研创新”“愈挫愈勇”“心灵纯粹”“保持谦虚”“利人利世”。这九章内容彼此独立，但通过“人生由思维方式营造”这一共同的本质，这九章又相互结合，融为一体，指明了实现幸福人生必备的“做人的姿态”。

如果希望在仅有一次的人生中活出意义，真的想让自己的人生幸福美好，就必须不断磨炼和完善自己的“思维方式”，让它更美好，更高尚。也就是说，在人格意义上，要以成为一个“完人”为目标，不断努力。

我所崇尚的“完人”，指的是基于美好心灵、贯彻正确的为人之道，不管是谁，都会说“那个人非常了不起”，并为之倾慕的人。这样的人不仅能力出众，而且大家会自然而然地觉得，“想和那个人一起，走上同样的人生道路”“想和那个人一起工作”“有他真好”，必须是这样的人。

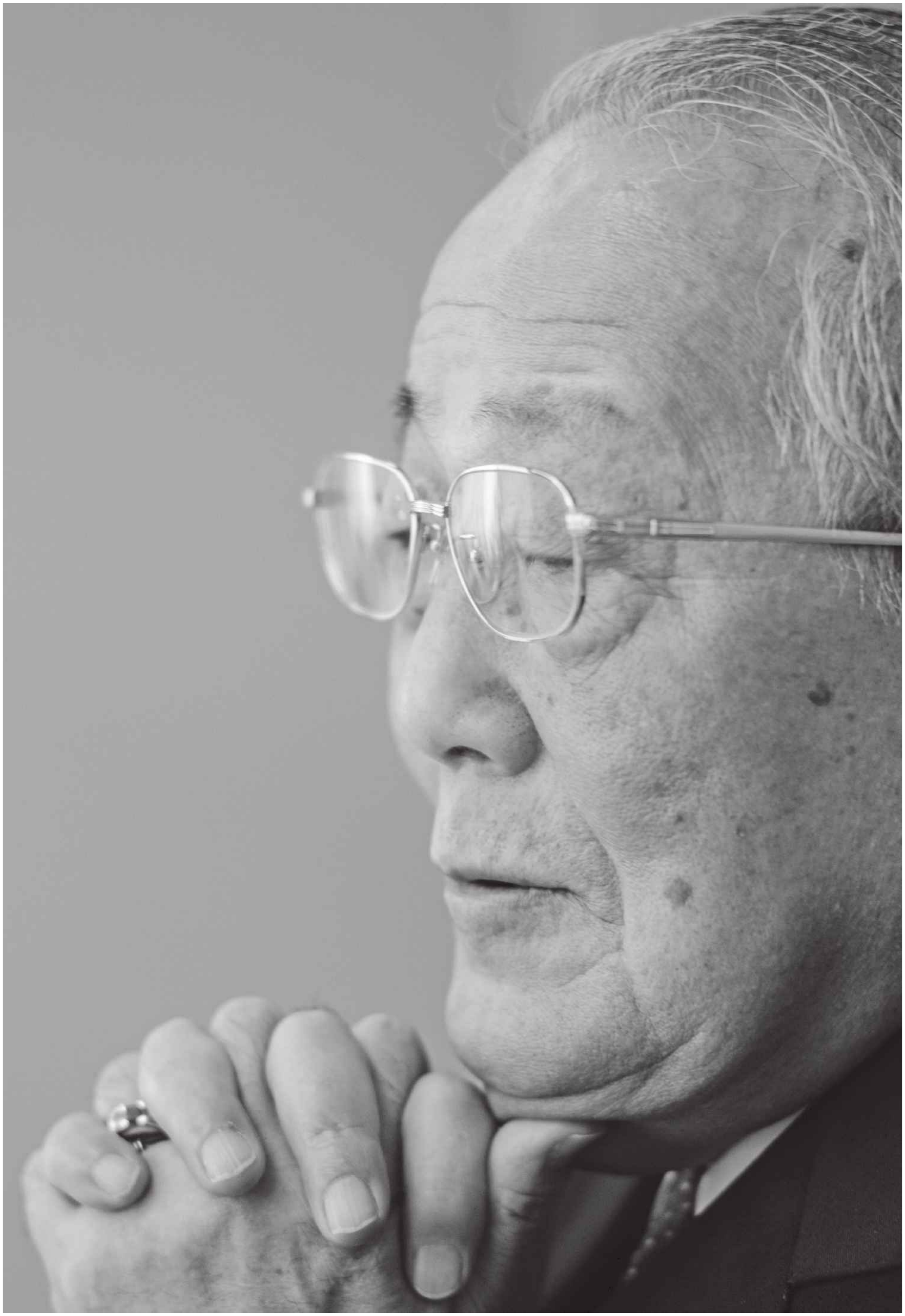
但是，正所谓“说起来容易做起来难”，真正付诸实践并不是一件容易的事，必须有非如此不可的强烈愿望，不断反省，为了每天都进步一点点而不懈努力。

重要的是，要持续抱有“想成为那样的自己”的强烈愿望。只要胸怀这种强烈愿望并拼命努力，人就一定能够实现自身成长。

没有人一生下来就拥有高尚的人格。人在自己的一生中，要靠自己的意志和努力，掌握正确的“思维方式”，塑造高尚的人格。

不断磨炼自己，度过美好人生。祈愿本书对抱有这种愿望的人有所帮助。

胸怀大志——志气高昂、描绘远大梦想、不懈追求



明朗

人生充满美好希望

不忘时时描绘梦想

心怀浪漫

怀抱积极的“思维方式”

定能开拓未来

对未来怀有无限的浪漫

在京瓷的创业期，我把自己称为“做梦的梦夫”，不断地向员工诉说自己的梦想。至今我仍时刻不忘追逐梦想，保持一颗年轻的心灵。

回顾过往，我开始意识到描绘美好梦想的重要性，是在高中一年级的时候。

那是日本战败后的第三年，我居住的鹿儿岛市内还是一片焦土。我上学的高中校舍，是一个临时搭建的简易棚屋。由于离海岸很近，可以从正面看到樱岛的火山喷烟。

高中的国语老师是一位浪漫主义者。平时讲课经常使用有名作家的小说作为题材。有一次，他突然说了一句：“我每天都在恋爱。”

我听得莫名其妙，他解释道：“我每天都骑自行车上下班，一路上欣赏樱岛，每天都在跟樱岛谈恋爱。樱岛那雄伟的身影、火山喷出的滚滚烟雾，这热血沸腾的景象令我心驰神往。”

战后贫困破败，饭还吃不饱，老师却在描绘美好的梦想，给我们学生带来了希望。受到他的影响，我也明朗起来，我觉得应该努力描绘美好的梦想，用这样的态度来度过每一天。

当然现实绝非一帆风顺。我在小学高年级的时候患上了肺结核，面临死亡威胁。旧制初中的升学考试失败了两次，考大学也失败了。大学毕业后，想去的企业也进不了。我的青春时代正是一个挫折连着一个挫折。但尽管如此，我还是度过了充实的人生，就是因为受到了这位国语老师的影响。

人生本来就充满美好的希望。只要能不忘描绘梦想，心存浪漫，秉持积极的思维方式，那么就能开拓未来。

即便在充满挫折的青少年时代，我也没有忘却梦想，始终怀抱希望。我认为，自己之所以能有今天，就是因为秉持了这种积极的思维方式。

我经常说："不管遭遇怎样艰苦的状况，也绝对不能对自己的人生和企业的将来持悲观的态度。"虽然现在面对艰难困苦，但是要持有"今后的人生一定是一片光明！""自己的公司一定会成长发展！"这样积极的思维方式。

不能发牢骚鸣不平，不能怀有阴暗忧郁的情绪，更不能怨恨、憎恶、嫉妒。这样负面的思想，会让人生暗淡无光。

人生过得幸福的人，都持有积极的思维方式。即便别人看来是灾难般的境遇，他们照样乐观开朗，积极面对，甚至把灾难看作促使自己成长的机会，因而心存感谢。抱这种心态，人生就会时来运转。

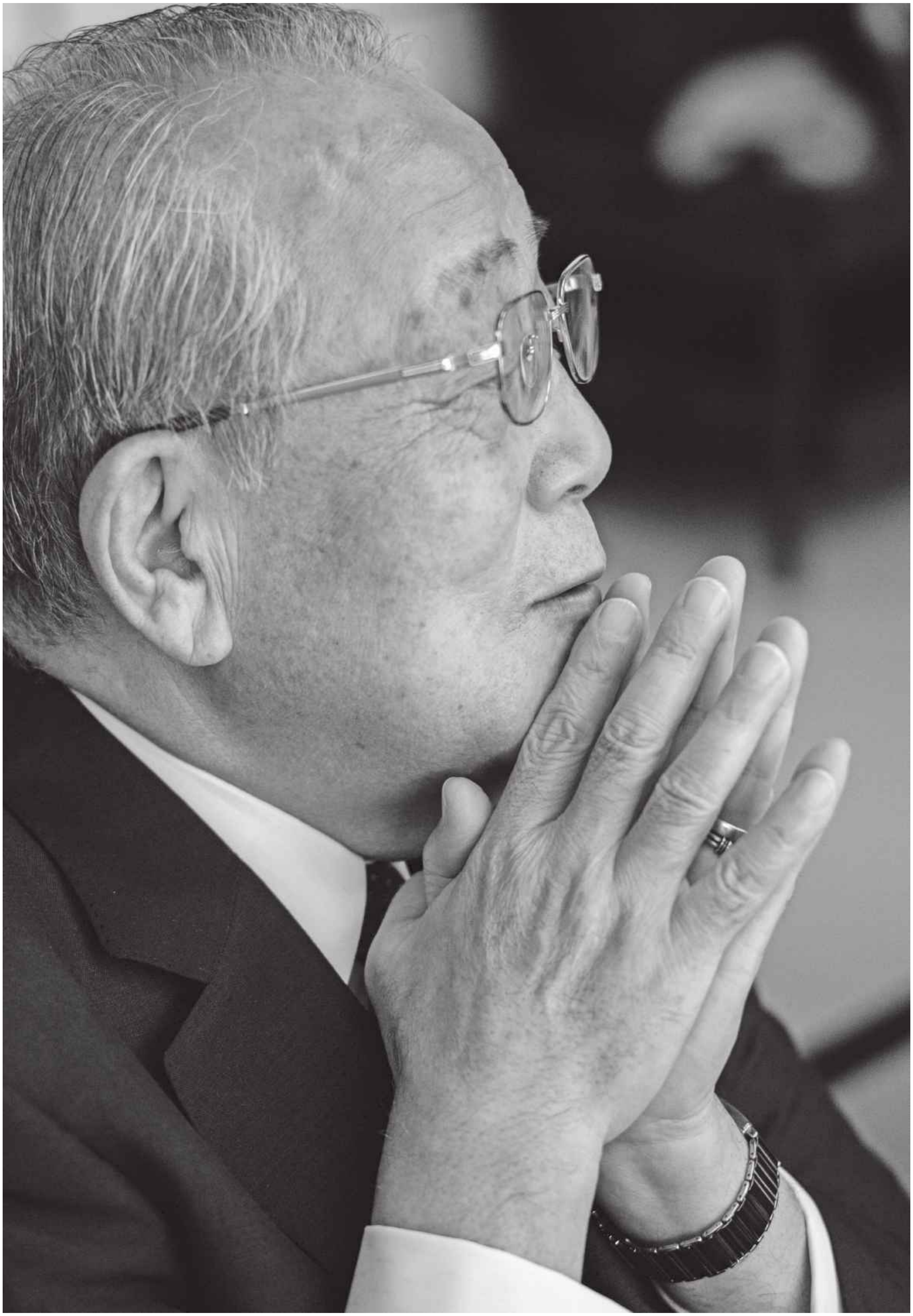
世上的一切现象，都是由自己的心灵和思维方式招致的。因心灵的状态，即思维方式的不同，人生和工作的结果就会发生180度的大转变。

这是非常单纯的道理。对未来抱有希望、乐观开朗、积极行动，乃是让工作和人生变得更好的首要条件。



描绘远大而美好的梦想

——《京瓷哲学：人生与经营的原点》



愿望

只要坚信自己的可能性

深信一定能够实现

并持续地付出努力

那么不管有多少困难

梦想一定能够实现

相信能行，开拓人生

首先要有愿望：“想度过这样的人生”“将来想要成为这样的人”“想让公司这样成长”。不管遭遇怎样的艰难困苦都不气馁，以穿透岩石般的强烈意志去实现愿望。抱有这样强烈的、志气高昂的愿望，是成功的源泉。

只要深信自己的可能性，深信一定能够实现，持续地付出努力，那么不管有多少困难，梦想一定能实现。因为人的愿望中隐藏着超乎我们想象的巨大力量。

这里所说的“强烈愿望”，是指渗透至潜意识的“愿望”。愿望必须提升至如此强烈的程度。

要让愿望渗透至潜意识，就必须睡也想，醒也想，反复地思考，透彻地思考，将思维高度聚焦于这一愿望。这样的话，即使在睡着的时候潜意识也会持续不断地工作，将自己引向愿望实现的方向。

提倡积极思考的思想家中村天风，清晰地描述了这种持续思考的状态：

要想实现新计划，关键在于不屈不挠的那一颗心。因此，必须抱定信念，志气高昂，坚忍不拔，一个劲儿干到底。

我曾经用这段语录作为京瓷的经营口号，也曾经在日航重建的过程中将其作为标语，张贴在日航的各个工作现场，借以促进每一位员工的意识改革。能不能实现新计划，关键就在于是否有“一颗不屈不挠的心”。也就是说，不论遭遇任何困难，都要一心不乱、持续思考，这一点极为重要。而且，这种思考必须是坚定的、不可动摇的。中村天风用“抱定信念，志气高昂，坚忍不拔，一个劲儿干到底”这些词语来表现。

天风先生在这句话之后，继续说道：“在人生的旅途中，哪怕你被抛入了命运的滔滔浊流之中，哪怕你遭遇不幸，病魔缠身，也决不能有一丝的烦闷、一毫的恐惧。”

天风先生想表达的是，当在人生的旅途中，被命运捉弄，遭遇不幸时，也要一心一意，持续思考如何才能成功，绝对不能有丝毫的烦恼、苦闷和恐惧。

很多人都有过“想这样做”的想法，但往往又以“没有实现的条件”等为借口，很快退缩。在“想这样做”的想法后面，加上了“可是”“或许”之类的杂念，愿望具有的力量就会衰减至零。所以重要的是，要抛弃一切疑虑，怀有一定能实现的强烈而持久的愿望。

只要怀有强烈而持久的愿望，实现愿望的热情就会自然而然地涌现出来。

京瓷创业时，仅有资本金300万日元，员工28名，是一个只要市场或经济环境稍有变化，就可能破产的微型企业。但就是在这样一个没有资金和设备、连明天会怎样都不知道的环境中，我不断地向员工们诉说梦想：“要成为日本第一！”“要成为世界第一！”

这话听起来简直就是天方夜谭。但是，我还是利用一切机会，不厌其烦地向员工们诉说。即使在京都，当时也有很多被认为是京瓷无法超越的大企业。甚至有人说：“一百个人都不到的小企业，居然想成为世界第一，开玩笑也得有限度啊。”即便是这样，我依然非常认真地诉说我的梦想。

不知从什么时候开始，员工们从心底开始相信了我揭示的梦想，朝着“世界第一”的目标，团结一致，夜以继日，一心一意，努力奋斗。

现在，京瓷在精密陶瓷领域已经成了世界第一，销售额达到了1万5000亿日元的规模。正因为持续思考，不断诉说“要成为日本第一，世界第一”，才引领我们实现了公司的宏伟梦想。



信念

要在看不清前进道路的情况下

不断追逐目标

就需要照亮黑暗的光

正因为有信念之光

才能持续前行，到达成功的终点

强烈持续的“信念”让我鼓起勇气

在商业领域，如果想要挑战独创性的事业，就必定会遭遇许多障碍。那些开创了前所未有事业的人，都是自己依靠持续的“信念”鼓足勇气、最终克服了障碍的人。

在创造性的领域里工作，好比在一片黑暗中用手摸索前行。在看不见前进道路的情况下追逐目标，就必须有照亮黑暗的“光”。这个“光”就是信念。

越是创造性的工作，就越需要在心中持有坚定的信念。正是因为有了信念这一束光，才能持续前进，最终实现成功。

那么，所谓“坚定的信念”，到底是个什么样的东西呢？那就是“利他”的美好愿望。我想以第二电电（现KDDI）创立的经验为例进行说明。

1984年，日本迎来了电信事业自由化这一大变革的时期。之前国有企业的电电公社实现了民营化，变为NTT。同时，允许其他新企业参与通信行业的竞争。

当时，很多国民都认为，日本国内的长途电话费用太高。我也一直抱有强烈的危机感：在全世界范围来说，日本的通信费用也是高得离谱，这不仅给国民强加了沉重的负担，而且会阻碍日本信息化社会的进程。

在允许新企业参与竞争之初，我认为，以日本经济团体联合会为中心的大企业会组成联盟参与竞争。但是当时NTT销售额高达4万亿日元，从明治时期以来就在日本全国各地铺设了电话线路，拥有庞大的基础设施。大家都觉得无法与它对抗，因此犹豫不决。

当时我还认为，即便是大企业结成联盟进行挑战，也只是稍稍降低价格，结果只能是新的电信企业与NTT分享利益而已。国民期待低廉的通信费用，可最终仅仅是大企业分享利益，无法形成公平竞争的局面。于是我开始产生了难以抑制的冲动，想亲自参与长途通信事业，降低通信费用。

连通信的“通”字都不懂的我参与通信事业，简直是莽撞无谋。但是，从降低国民的通信费用这一单纯的念头出发，一位充满着强烈正义感的年轻人，果敢地向NTT发起挑战，这是非常必要的，我有这种强烈的冲动。

但是，我并没有立即下参与的决断。我反复地自问自答：“我打算参与通信事业，真的是出于降低国民通信费用这一纯粹的动机吗？有没有自己想赚钱、想出名、想哗众取宠的私心呢？”针对这些问题，我对照“动机至善，私心了无”这句话，每天不管多晚，在睡觉以前，我总是反复地追问自己。

我相信，在开创一项事业时，如果动机是善的，就是说，是从美好的心灵出发的，那么结果一定是好的。相反，如果动机不纯，事业绝对不会顺畅。

这种自问自答持续了半年左右，我终于确认自己的动机是善的，没有一丝一毫的私心。这样的话，不管多么困难的事业，坚决实行的勇气和热情就会在心中涌现。于是我决定创建第二电电，并向社会公布。

继第二电电之后，国铁旗下的日本电信、日本道路公团·建设省（现国土交通省）和丰田组成的日本高速通信也报名参与竞争，最终，新电电（新电信电话）由三家公司同时参与，开始竞争。

相较于条件齐备的其他两家公司，不管是在通信网络等基础设施方面，还是在技术、资金、信用、销售能力等方面，第二电电都相形见绌。

尽管在这种情况下起步，但从运行一开始，明明是条件最差的第二电电，却取得了压倒性的市场优势，一路领先。此后，第二电电继续高速成长，在成为KDDI之后，依然高歌猛进，持续成长发展。

成功的原因到底在哪里？第二电电具备的只有一条，就是“为世人为社会尽力”的宗旨。在这种纯粹美好的思想的指引下，一心一意，不断努力，这就是成功的最大原因。在事业开始之初，诽谤中伤不断，眼前面对着各种困难和障碍。但是，正因为抱有“为世人为社会”绝对要干成的信念，才最终克服了所有的困难。

有一段话非常贴切地表达这个道理。20世纪初，英国著名启蒙思想家詹姆斯·艾伦在其著作《原因和结果的法则》中如此写道：

“与心地肮脏的人相比，心灵纯洁的人更容易达成眼前的目标和人生的目的。心地肮脏的人因为害怕而不敢涉足的领域，心灵纯洁的人随意踏入就轻易获胜，这样的事例并不鲜见。”

读到这段话，我很是感慨，因为这句话真切地表达了人生的真理。

环顾我们周围，看上去并不聪明的人，由于基于信念敢冒风险，持续付出不亚于任何人的努力，结果获得成功的案例很多。相反，头脑敏

捷、才华横溢的人，运用聪明才智，深思熟虑后推进的事业，最终却遭遇失败，这种案例也不少。产生这种差别的原因在哪里呢？那就是有没有纯粹而强烈的愿望。纯粹而强烈的愿望所带来的信念，拥有超越一切智慧、一切战略战术的力量。

背负日本未来的年轻人们，请你们一定相信信念的力量，胸怀纯粹而强烈的信念，不懈地努力。秉持这样的“思维方式”努力进取，不仅自己的人生能够结出丰硕的成果，这个社会也一定会变得更加丰富、更加美好。

积极向上——美好的心灵必有好运



进步

相信具备无限的可能性

并且拼命努力才是重要的

正因为相信这样的可能性

并不断努力

人才会不断进步

追求人的无限的可能性

我开始认识到每个人都拥有无限的可能性，是在高中三年级前后，当时我正在复习功课，准备考大学。

神灵创造这个世界是公平的，创造人类时也很公平。神灵分别赋予了每个人神奇且无限的可能性。区别仅仅在于，有的人发挥了这种可能性，有的人却没有发挥。从本质上讲，并无所谓头脑灵和不灵之分。

不知从什么时候开始，我相信了这一点。这也是创办京瓷以后，鞭策我前行的唯一源泉。

每一个人都分别拥有各自非凡的可能性，而能否发挥出这种可能性，则由努力决定。所以，不能因为自己没有钱或头脑不聪明而随便放弃。重要的是，相信自己确实拥有无限的可能性，并不懈努力。正是因为相信这种可能性，并不断努力，人才会不断进步。

能够成就事业的人都乐观地相信，即使碰到困难，只要努力就一定能够解决。没有一瞬的犹豫，没有一分的迟疑，坚信“自己拥有无限的可能性，今后只要努力就行”。只有这样的人，才能突破壁障。

一百多年前的英国著名探险家欧内斯特·沙克尔顿的经历可以让我们学到这一点。

作为三次率领南极探险队的英雄，他的名字广为人知，特别有名的是他在招募南极探险队员时打出的一则广告。广告是这样写的：

“诚聘男性船员，旅程至难，报酬很低，天气极冷，黑暗的天日久长，危险不断，不保证生还。如若成功，将获荣誉和赞赏——欧内斯特·沙克尔顿。”

当时沙克尔顿的目标是，实现人类历史上首次横穿南极大陆之旅。之前已有其他的探险队到达过南极，但还没有人能够挑战横穿南极大陆这一极其困难的目标。一旦踏上旅途，就会面对酷寒和狂风暴雪，无法保证活着回来。而且，即便是最终成功了，也不会有很高的报酬。条件极其苛刻。

只要有一丝的恐惧或犹豫，或者不相信有成功的可能性，那么，谁都不会应聘，不会对这种充满风险的广告感兴趣。而这正是沙克尔顿的意图。就是说，虽然至今无人成功，但要相信通过努力就可以实现前无古人的伟大事业。只有真正相信这种可能性的人，才能成为横穿南极探险队的队员。进一步说，如果不是由这样的人所组成的团队，遭遇困难时就会放弃，就不能持续前进。

事实上，沙克尔顿率领的探险队，经历了无法想象的灾难。载着28名探险队员的“坚韧号”三桅船被困于浮冰，最后破裂沉没。探险队在即将到达南极大陆时失去了船舶，没有足够的装备和给养，被困于浮冰之上。

在穷途末路的绝境之中，沙克尔顿发挥了强大的领导力，他不断鼓励濒临绝望的队员们，给他们希望和勇气。

首先，他们在浮冰上扎营，尽可能保存所剩无几的食物，捕捉海豹和企鹅，用海豹油做燃料，苦苦支撑，维系生命。

不久，扎营的浮冰裂成两块，沙克尔顿做出决断，指挥队员们放弃冰上营帐，全员乘坐救生艇，冒着南极海域的风暴，寻找可以登陆的岛屿。没有引擎，只有艇和浆，在接近零下四十摄氏度的严寒中，冰冷的海水把全身湿透，朝着不知道是否存在的目的地进发。这种景象，悲壮之极。

但是，沙克尔顿毫无畏惧，率领队员不断向前，跨越岛屿，跨越海峡，跨越山脉。经过22个月的艰苦跋涉，终于走出了严寒绝境，28名队员全部生还。

虽说沙克尔顿此次横穿南极大陆的尝试失败了，但即便直面死亡也决不放弃，不断追求自身无限的可能性的坚定态度终生未变。我认为，就是这种不惧失败、挑战前人未达目标的精神，才可能成就他人无法仿效的伟业。

不仅是探险家，还有那些改变人类历史的科学家们，他们正因为相信自己的无限可能性，才达成了看似不可能实现的目标。而其结果，就是促进了人类的进步和社会的发展。如果一开始就认定“做不成”而放弃努力，人类永远不会进步。

“这个好像有点难”，只要这么一想，事情就做不成了。“实现这个有点难，但努力一下也许可以实现”，稍有一点这种淡然的想法，事情也做不成。只要头脑里有一丝怀疑，有一点不安的念头闪过，此后即使再对自己说“只要努力就可以成功”，都无异于马后炮了。一瞬的徘徊、犹豫、疑虑，都会让无限的可能性枯萎。

越是具有挑战性、独创性的事业，就越需要坚韧不拔，越需要持续奋斗，否则就无法达成。之所以能够坚韧不拔，坚持到底，就是因为从

心底相信“一定能成功”。正因为心中有“一定成功”的信念，才会常常从心底涌现出坚韧不拔、持续努力、跨越障碍的斗志。



拼命

在被逼入绝境

痛苦挣扎时

仍然以真挚的态度处世待人

就能发挥出平时难以想象的巨大力量

付出不亚于任何人的努力，专注于一件事

1932年我出生于鹿儿岛市，是兄弟姐妹七人中的次子。家里经营印刷业，经济条件还不错。但从二战期间的1944年开始，我的命运突然发生了转变。这一年，我升学考试失败，没有考上当地有名的初中。第二年得了肺结核，徘徊在生死边缘。而且家里的房子又在美军的空袭中被烧毁。

虽然战后家庭贫困，但由于班主任的力劝，另外也得到了父母兄弟的支持，我勉强上了高中，后来又有了考大学的机会。但是，没有考上第一志愿的大阪大学医学部，无奈只好上了本地新开办的大学工学部。

虽然我在大学里拼命用功，但运气不好，在我毕业的1955年，迎来了朝鲜战争结束后的就业困难时期。毕业于新办的地方大学，既没有人脉，又没有关系，所以很难找到一份工作。

大学的恩师在京都帮我找到了生产输电线用瓷瓶的公司，总算被录用了。但是这个工作和我在大学所学的有机化学专业根本不对口，不是我真心想要的工作。

当时，因为以大学第一名的成绩毕业，所以我有点自以为是。一进公司我才发现，这是一家经常拖欠工资的亏本企业。不仅公司房屋和设备老旧，就连宿舍也是年久失修，环境相当差劲。也正因如此，我在入职的瞬间，就非常不满，看不惯公司的一切。

不久，同期入职的同事先后辞职，我也曾想去自卫队工作，但由于家人反对，未能实现。最后，同期入职的同事中，就我一个人孤零零地留在了这家亏本企业。

孤身一人，心中寂寞。这时支撑我坚持下去的，是比我小两岁的妹妹。我每天在什么都缺的简陋宿舍中自己做饭，她看不下去了，就说："我来帮哥哥吧！"于是辞去了鹿儿岛百货店的工作，来到了京都。我的宿舍附近有家明治制果工厂生产奶糖。妹妹白天就在那里做包装奶糖的工作，晚上就住在宿舍里照顾我。

此后一年半左右，妹妹一直为我做早餐和晚餐，所以我才能每天做实验到深夜。妹妹是我的依靠，同样，我也是妹妹的依靠。

"不要哭妹妹！妹妹不要哭！哭了的话，我们少小离家，就没有意义了。"日本有一首以这段歌词开头的演歌（演歌是日本的一种古典歌谣。——译者注），名为《人生的林荫道》，每次听到这首歌，那一幕幕往事就会清晰地浮现眼前。

在这种情况下，我的心态发生了180度转变。我下定了决心："老是哀叹，闷闷不乐不是办法。与其发牢骚，不如全身心投入到新型陶瓷的研究中去。"

下定这个决心，我花了大约半年。但在痛下决定的那一瞬间，我感到迄今为止的牢骚和困惑一下子烟消云散。于是，我把锅碗瓢盆搬进了实验室，住了下来。一边反复做实验，一边在图书馆里研究前沿论文，与此同时，我全力以赴、全神贯注地投入到新型陶瓷的结构设计、生产工序的技术开发中。

在牢骚不断时，我真的做什么都不顺利。但当我全身心投入研究后，优异的研究成果开始接二连三出现。上司因此表扬我，甚至董事都开始对年轻的我另眼相看，工作也变得越来越有意思了。

把鼓励当作动力，我更加努力了，结果就受到了更高的评价，由此，我的人生开始了“良性循环”。

在研究开始后一年半左右，我成功合成了全新的高频绝缘材料镁橄榄石。在恶劣的研究环境中，我是全世界仅次于美国GE公司（通用电气公司），第二个成功合成这种材料的。

用这种新型陶瓷材料制成的产品，被日本生产家电的大公司采用，作为零部件用于当时快速普及的电视机。这不仅让作为开发人员的我个人的辛苦工作得到了回报，而且让持续亏损的公司也拿到了起死回生的订单。于是，公司寄予我厚望，我年纪轻轻，就成了生产现场的领导者。

但是此后，我跟新任技术部长起了冲突，辞职离开了公司。27岁时，我以自己的新技术为基础，和支持我的诸位同人一起，创办了京瓷这家精密陶瓷零部件公司。

每当回顾自己的人生，我都会意识到，正因为没有被苦难压垮，拼命向前，努力工作，才有了今天的自己。我深切地感受到拼命工作是多么重要。

人在被逼入绝境、痛苦挣扎时，仍然以真挚的态度处世待人，就能发挥出平时难以想象的巨大力量。

在这种努力的前方，那个连自己也无法想象的美好未来正在向我们招手。



自燃

拼命工作是件辛苦的事

要日复一日地持续下去

就需要努力爱上自己的工作

爱上工作、在工作中找到乐趣的人

就能够获得成功

点燃内心之火靠自己

人大致可分为三类：自己就能燃烧的自燃型的人、接近火源就能被点燃的可燃型的人、即使点火也无法燃烧的不燃型的人。

在“明朗”一节中，我讲到了“对未来怀有无限的浪漫”。这对可燃型的人尚有说头，但不燃型的人正好相反，他们一点都不浪漫。浪漫主义者必须是自我燃烧的自燃型的人。

想成就一番事业，需要巨大的能量。这种能量来自自我激励，来自熊熊地燃烧自己。不是等别人下指示，不是上司下了命令才工作。而是在这之前，自己主动要干，充满积极性，这样的人，就是“自燃型”的人。

那么，自我燃烧最好的方法是什么呢？那就是爱上自己的工作。俗话说“有情人相会，千里不过一里”。一旦喜欢，就不觉得辛苦。相反，如果心生厌倦，则不管做什么，都会辛苦难受。

只要喜欢上工作，不管多么辛苦，都会转换心态：“先全力以赴、投入工作再说。”如果全力投入并取得成功，就会产生很大的成就感和自信

心，就会产生挑战下一个目标的愿望。在这样的循环中，人就会更加喜欢工作，越来越努力，就能取得卓越的成果。

这正是我的亲身体验。因为我在大学毕业后就职的第一家公司里“喜欢上了工作”，才造就了今天的我。这一点我感受至深。为了喜欢上自己的工作而做出努力，这不论是在人生还是在工作中，都是最重要的因素。

前面提到过，我在大学的专业是有机化学。但因为拿到的却是无机化学公司的录用通知，于是匆忙开始研究陶瓷。但专业不对口，陶瓷又绝非我喜欢的领域。然而，我已经走投无路，除了爱上自己眼前的研究课题，没有其他的选择，所以我下定决心，要努力去喜欢上陶瓷。

由于我没有基础知识，所以只能从阅读文献开始。比如说，把过去别人写的论文从大学图书馆里找出来，学习其中的内容。再比如说，一边翻词典，一边学习美国陶瓷协会的论文。当时没有复印机，为了摘录所需的文献，我就把重点抄写在大学时用的笔记本上。在细致周密研究文献的基础上，我开展实验。

一旦拼命学习，兴趣就来了，于是我更加热心于研究。频繁进出大学图书馆，遍读各种文献资料，将其用于实验和研究工作，然后再去图书馆继续学习。就这样，为了喜欢，我拼命努力，在这过程中，前面也提到了，我成了全世界第二个成功合成了新材料的人。

成就伟大事业的人，都是从心底里热爱自己工作的人。一是有幸找到了自己喜欢的工作，二是转变了自己的心态，付出努力，将原先不喜欢的工作变成了喜欢的工作。只有这两种人才会成功。

不管是从事实业也好，还是研究学问也好，首先重要的是，“喜欢上”自己正在从事的工作。只有“喜欢上工作”，才能全身全灵地“投入工作”。

可是，即便是喜欢上了工作，全身心地投入了工作，但如果光是辛苦，长期的努力就难以为继。所以，必须在工作的间隙，寻找出喜悦和乐趣。

在我最初工作的公司开始批量生产新材料的时候，日后成为京瓷创业成员的两个年轻人，作为我的研究助手，进入了公司。在工作遇到困难、心情沉闷的时候，我经常会和他们俩一起玩棒球。

其中一人虽然身材瘦小，但投球速度很快，控球也很好，是个相当不错的投手。另外一人总是守在外场，可能是因为之前没有玩过棒球，每当球飞向外场的瞬间，他就一边将带着接球手套的手高高举过头顶，一边跑动起来。

我总觉得这种笨拙的姿势是接不到球的，但意外的是，他速度很快，而且疯狂跑动，总能勉强赶上，接住球。看到这个景象，大家都忍不住捧腹大笑。在比赛结束后，大家回到宿舍喝点烧酒，然后解散。我记得当时一直是这个模式。

不能玩棒球的下雨天，我们就把擦拭机器用的抹布卷成球状，做成拳击手套，模仿拳击比赛。两个年轻人带上用抹布做成的手套，我用一个金属器皿替代铜锣，"咣"的一声敲响，在研究室里玩起拳击比赛。如果总是紧张状态，人的身心都无法承受。我们就用这些活动来调节，缓和紧张的工作节奏。

另外，我也谈上了恋爱，我的初恋是研究室里坐在我前面的、比我大四岁的女性。她知性优雅，很有品位。"如果能娶到这样的太太就好了。"我陷入单相思，倾慕不已。老是找理由往她身边跑。

在紧张工作的日子里，一边寻求娱乐和受到爱情的滋润，一边持续努力工作。这样的日子对于我的人生来说，感觉真的很好。

从日常细小的事情中寻找出喜悦和乐趣，就能更加努力埋头工作，就能喜欢上艰苦的工作。只有喜欢上工作，才可能取得成果，进而给自己的命运带来转机。

不惜努力——拼命努力、坚持不懈，就能品尝到真正的充实感



勤劳

认真拼命地工作

就能塑造人的优秀人格

逃避辛苦工作的人

无法造就优秀的人格

认真拼命地工作

我十三岁时，战争结束。由于出生在那个时代，所以在我生命中，最早意识到的就是“勤劳”。因为在化为废墟的国土上，除了认真拼命地工作，没有其他生存的方法。

虽然我们一家当时也非常贫困，但不可思议的是，我们并没有不幸的感觉。一家人每天都诚实踏实、勤勤恳恳、拼命努力以求生存。

说到这里，我想起了我的舅舅和舅妈。在战争结束后，他们两手空空，从伪满洲国回到鹿儿岛，做起了蔬菜生意。舅舅在战前仅仅小学毕业，每天购进蔬菜，拖着大板车，沿街叫卖。

爱说闲话的亲戚们在背后以轻蔑的眼光看着他：“那个人既没学问，脑子也不灵，所以不管炎热的夏天还是寒冷的冬天，都只能拉着大板车，辛苦流汗，沿街叫卖。”

舅舅身体瘦小，不管是阳光炽烈的夏天，还是寒风凛冽的冬天，他总是拉着比自己身体大得多的、装满蔬菜的板车，沿街叫卖。我小时候常常看到舅舅那种做生意的光景。

现在回想起来，舅舅那时候既不懂什么生意经，也不懂财务会计，仅仅依靠拼命努力，不久就开起了蔬菜店，直到晚年都经营得非常出色。

舅舅的经历让我从小就明白了一个道理：没有学问，只是默默地埋头苦干，就能带来丰硕成果。

像这样“认真拼命地工作”，我们平日里都做到了吗？自己不努力工作，却把降临到自己身上的灾难归咎于他人，归咎于社会。我们经常会看到这样的人。虽然遗憾，但这却是社会的现实。

自己的境遇无法改变。如果一味将自己的不幸归咎于外在因素，那么，自己的心灵就永远得不到满足。相反，即使面临不利的境遇，只要能够勤奋工作，就能够获得幸福。

我觉得，在“勤劳”这一点上，二宫尊德应该成为我们的榜样。

二宫尊德出生于贫苦农家，幼时父母双亡，被寄养于叔叔家，从小就吃了很多苦。但是，他仅仅靠着一把锹、一把锄，从早到晚，披星戴月地在田间劳作，把一个个荒废的村庄改造成五谷丰登的富乡。当时的藩主知道了他的事迹以后，就邀请他帮助重建依然贫困的村庄。

尊德认为，村庄之所以荒废，是因为农民的心荒废了。所以，他只顾埋头工作，用手中的锹和锄耕耘不息。看到他辛勤的样子，农民们受到感染，也开始勤奋工作。就这样，尊德重建了一个又一个贫困的村庄。

到了晚年，尊德的功绩被德川幕府认可，他甚至成了将军的座上宾。明治时代，有一位叫内村鉴三的人，为了向西欧诸国介绍日本，他出版了《有代表性的日本人》一书，书中是这样描述二宫尊德的：

“在江户时代被邀进幕府的二宫尊德，仅为一介农夫，出身贫寒卑微。尽管如此，但当他穿上武士阶层的和服到殿中时，其言谈举止，举手

投足间流露出的气质，与天生的贵族毫无二致。”

就是说，尊德的行为举止和大名及诸侯一样高贵风雅，让人误以为他也出身于高贵的家族。

这是因为尊德将农业劳作当作一种修行，在艰苦的劳动中塑造了自己的人生观。这就是所谓“劳动塑造人格”。

正是认真拼命地工作，让人变得优秀。逃避艰难困苦的人，无法塑造优秀的人格。从年轻时就勤奋工作，不畏艰苦，锻炼自己，磨砺自己，就能提高心性，度过幸福美好的人生。

不管现在处于什么样的境遇中，埋头苦干、不惜粉身碎骨、不懈努力，这才是最重要的。希望大家务必相信这一点：只要吃苦耐劳就可以塑造优秀的人格，就可以度过幸福的人生。



进取

决不虚度每一天

每一天都要全力以赴

切记要拥有进取心

不屈不挠、不懈努力

一步一个脚印、反复的努力必不可少

不要用现在的能力评价自己，因为自己的能力将来会不断提高。这一点非常重要。

切勿虚度每一天，每一天都要全力以赴。切记要拥有进取心，不屈不挠、不懈努力。

在植物的世界中，有成长较早、结果较早的“早熟”品种，也有成长较晚但会结出更大果实的“晚熟”品种。孩子也是一样，既有从小就聪明伶俐的孩子，也由最初学习不好但其后逐步崭露头角的孩子。

在小学和中学学习不太好的孩子们，你们根本不必消极悲观。只要把自己看成晚熟的、后来居上的那种人，抖擞精神，努力奋斗就行。相信自己的无限可能性，付出不亚于任何人的努力，就一定能够茁壮成长。

说到这里，我想回顾一下自己的孩童时代。

上小学的时候，我学习不用功。老师布置的作业我也不做，经常遭到老师的斥责，被罚站在走廊里，是一个成绩不好的学生。

比起学校的学习，我有更有趣的事情要忙。夏天，我在自家门前的甲突川捕捉鲫鱼、鲤鱼、虾和蟹；冬天，则着迷于在附近的城山上捉白眼鸟，根本没有时间学习。自然学习成绩也不会好。

尽管我学习成绩差，但当要上中学时，不知道为什么，也希望去好的学校，于是去考鹿儿岛一中，当然，一定是考不上的。第二年再考，还是没考上。无奈之下，我只好晚了一年，进入了私立中学。

进入中学后，我开始后悔自己以前不爱学习的态度。

实际上，因为在小学时没认真学算术，所以当开始学习代数和几何这些比较困难的数学科目时，我就跟不上其他同学了。于是，我把小学五年级到六年级的课本翻了出来，花一个月时间，又重新自学了一遍。很快，对我来说曾经很难的数学，不仅跟得上了，还成了自己擅长的科目，学习成绩在整个年级里数一数二。

但是，或许骨子里我就是一个比较懒惰的人吧！升入高中后，我又开始懈怠起来。放学后，十分热衷在学校的操场上打棒球。战争结束时，家里的房子被炸毁，家里已经变得非常贫困。作为家中次子，本应该好好帮助父母，我却沉迷于玩耍。

直到有一天，母亲恳切地对我说："我们家的条件和你那些有钱朋友不一样，兄弟姐妹多，过着穷日子。但你却每天放学后都打棒球。你能不能稍微考虑一下你爸爸和哥哥的辛苦，为家里出点力？"

母亲的话促我反省。我想起了当初勉强要求家里允许我上高中时的情景，未免羞愧难当。于是，我痛下决心，再也不和朋友们打棒球了，一放学就赶回家帮父亲做事。父亲由于战前就经营印刷作坊，那个时候正好开始手糊纸袋的业务，有时候把糊纸袋子的工作外包给我家附近的家庭主妇，我负责纸袋子的销售工作。

当时跟我一样一放学就回家的，是那些认真学习的同班同学，他们都是要考大学的。从他们那里我借来了《萤雪时代》这本面向高考生的杂志。我本来打算高中一毕业就找工作，根本就不知道有这种关于高考的杂志。在翻阅过期旧刊《萤雪时代》的过程中，我萌生出“原来还有这条路可走，那个世界我也想去”的想法。

此后，在卖纸袋之余，我全身心地投入到学习中去。本来在学校里我的成绩就不错，也是从那时开始，更激发了自己的学习欲望，所以，在高中毕业时，我的成绩在学校里已经是名列前茅。

遗憾的是，我没有考上心仪的大学，只考入了本地鹿儿岛大学的工学部。因为没有钱，我反而觉得这所能从家里走读的大学对我来说正合适。以后的日子里，我每天都穿着拖鞋，披着夹克，从家里去学校上学。

我从高中的后半段开始就对学习产生了强烈的兴趣，在大学里甚至成了学霸。由于对学问兴趣盎然，所以从学校回家的路上一定会顺道去一趟县立图书馆，借阅我最喜欢的化学书籍，回家后就如饥似渴地阅读起来。现在回想起来，我觉得甚至可以说，大学的四年，我比谁都用功，而且，考试成绩也非常拔尖。

大学考试其实很简单。比如物理考试，范围是从哪里到哪里，考试时间是某某时候，这些都早已确定。所以，只要在考试前，把考试范围的内容复习完就行了，这样的话就一定能取得好成绩。

但是，大部分的同学并没有这样做。比如有朋友来找自己玩，说一句：“一起去看电影吧！”盛情难却，于是我就陪朋友去看了电影。明知应该好好学习却去娱乐。结果，本来复习迎考时间足够，但到最后还是临时抱佛脚，以惴惴不安的心情迎接考试。

这样的话，到了考场难免就会担心，“糟糕，没来得及好好复习，那个部分复习一下就好了，千万别考那部分内容啊”。结果偏偏就考了那部

分的内容。“这下完了！”心中发慌，自己追悔莫及。

我对这种事情深恶痛绝。因为在初中和高中阶段，我已经吃够了这种苦头。所以下定决心，与其事后追悔，不如事先抓紧，做好充分准备。

考试的时间是预先知道的，只要在此之前复习完毕就行。但也会出现意外的情况，以致无法按照计划完成复习。到时候，又会想“这下完了”。与其这样，不如在制订复习计划时，尽早留出足够的时间，这样的话，不管发生什么事情，在考试前都能全部复习完毕。

我认为，考试前应该制订时间充裕的复习计划。大学时代复习备考时，我一般都提前十天把功课复习完，争取考试成绩得满分。

可能是因为我在儿童时代患过肺结核，所以一旦感冒就很容易导致肺炎，发高烧。有两三次，我在考试前卧床不起，但由于复习及时，所以考试仍然能得满分。

如上所述，我本来并不擅长学习。“想要学得更好！”“准备充分，胸有成竹迎接考试！”凭着这种强烈的愿望，扎扎实实，刻苦学习，仅靠这一步一个脚印的持续努力，我才获得真正的成长。

人生仅有一次，稀里糊涂，虚度此生，就未免太可惜了。每天究竟应该怎样度过呢？一步一步、不懈努力、持之以恒、精益求精。只要这么做，工作就能逐步提升，人生就能日臻完美。同时，这也体现了我们作为人的价值。



热情

在人生和经营中

用百米冲刺的速度持续奔跑

绝不是不可能的事情

付出不亚于任何人的努力

我最初自己并没有想过要创业。前面也提到过，在之前的公司工作时，由于技术问题与上司发生了冲突，年少气盛的我当即就说："那我不干了！"离开了公司。

当时的我没有其他去处。正好之前巴基斯坦某陶瓷公司的老板儿子到日本技术研修时，我手把手地教了他很多东西，所以他邀请我去巴基斯坦。我当时的月工资是15000日元，但这家巴基斯坦公司开出了月薪30万日元的天价，我真的动心了。

但是，大学时代的恩师告诫我说，"你打算这样零敲碎打地出卖你的技术吗？现在你的技术虽然领先，但当你回到日本时就会落后，作为技术员，到时你将难有出息。"这一句话让我放弃了巴基斯坦之行。这个时候，之前公司的一位上司和他的朋友来劝说我："你的技术就这样被埋没实在太可惜了，开始创业吧！"他们出资300万日元作为资本金，为我创办了公司。

支援我的核心人物是毕业于京都大学电气工学部的一位先生，年龄与我父亲相仿。他在寺庙里长大，是一位很有见识的人。

他经常对我说："我不是作为资本家出资的，因为你很有人格魅力，我就想帮你一把，所以我才出钱的。但经营企业不止为了赚钱。让金钱

左右企业经营可不行。”他这话我一直记着。

实际上，当初别说企业经营，就连股份方面的知识，我也完全不懂。但他不但让我持股，而且完全信任我，对我说：“企业就由你来经营。”把公司所有的事务都交给了我。这就是京瓷公司成立的缘起。

而且，这位先生更是将自家的土地、房产做抵押，从银行贷款1000万日元当作公司的流动资金。他的太太也非常了不起，自家的房子变成了抵押品，一旦新公司遭遇挫折，她就可能无家可归。但她却说：“男人之间惺惺相惜倾囊相赠，不正是你为人的宗旨吗？”

京瓷公司就是这样一家“以心为本”的公司。正因为如此，自创业以来，抱着“决不能破产！”“无论如何必须偿还借款！”的信念，我昼夜不分，真可谓付出了不亚于任何人的努力与热情，全力以赴地投入经营。

我经常用马拉松作为比喻，来和员工们讲述京瓷的经营。

“京瓷是一家刚刚诞生于京都的企业，就像一个初出茅庐的年轻人。这个年轻人拼命努力练习长跑，但他穿着胶底的连袜鞋和细筒裤，十分寒酸，根本不像马拉松选手。但是，看到他拼命奔跑的样子，有人说：‘看样子他能跑上一阵。’于是从背后推了他一把，年轻人跌跌撞撞跑起了马拉松，跑进了企业竞争的经营比赛。”

京瓷创业于1959年。如果将战争失败、日本经济崩溃的1945年作为日本企业竞争的新起点，那么京瓷的参赛是非常晚的。

在这场比赛中，有很多百年老店的大企业，他们就像拥有丰富经验和良好实绩的著名马拉松选手们一样，很早就开始了训练。这样的企业非常清楚应该如何合理分配体力，才能跑完42.195千米的全程。此外，还有很多战后快速发迹的企业家，他们充满活力，积极参与竞

争。就这样，从1945年开始的这场比赛中，原先的著名选手和后来的实力派新人，一起开跑。

在他们起跑了14年之后，有个叫京瓷的新人选手姗姗来迟，加入比赛。假设把一年比作跑一公里的话，那么领跑的阵营已经领先了14公里。在这种情况下，这个从乡下来的业余选手，如果还是按照自己的节奏慢悠悠跑的话，根本没有胜算。

所以，我一开始就全力奔跑，也就是用百米冲刺的速度跑马拉松。我夜以继日，拼死狂热地工作。看到这种的景象，员工和投资人自然都提醒我说："这样蛮干，这么拼命地工作，会把身体搞垮的。企业经营是长途赛跑，像你这样一开始就拼命狂奔的话，会喘不上气，中途就会倒下，不可能跑到终点。"

但是我认为，既然已经参加了比赛，就要用百米冲刺的速度，多少也要缩短与领跑阵营之间的距离。而且，如果一开始就注定无法获胜，那么至少也要在前半程拼命冲刺，多少也要让世人认识到我们的存在。所以，我坚持全力奔跑。

于是有趣的事情发生了，以百米冲刺的速度持续奔跑，我们并没有倒下，仍然健步如飞。而且，公司不断发展壮大，超越了那些原先领先的企业，成为行业第一。

姑且不说真正的马拉松，在人生和经营中，以百米冲刺的速度持续奔跑，是完全可能的事。

所以，在人生的旅途中，请大家一定不要选择轻松安逸的道路，一定要迸发热情，付出不亚于任何人的努力，认认真真度过每一天。

诚实正直——用正确的方式做正确的事情



真挚

坚守正道

以至诚之心做事

不要讨好迎合别人

不能处世圆滑

不能随便妥协、丧失原则

不管有什么障碍，自己必须正直

人这种动物，一旦陷入困境，即使良心明知不对，也会姑息自己："稍稍越线应该没问题吧！"不知不觉就干起了坏事。极端的情况下，还会自欺欺人："只要结果良好，可以不择手段。"若无其事地为非作歹。

一定要坚守正道，以至诚之心做事。不要讨好迎合别人，不能处世圆滑，不能随便妥协、丧失原则。

不管面对怎样的困难局面，都必须贯彻正道，即要贯彻正确的为人之道，坚持真挚的人生态度。

说到这一点，我想起了创办京瓷之前在一家企业工作的经历。我大学毕业后进入这家企业，前面也提到过，由于成功开发了镁橄榄石这种高频绝缘性能优异的精密陶瓷材料，我所率领的研发部门得以独立，在我入职的第二年，就实际上掌管了这个部门。

从小时候开始，我就有强烈的正义感，见不得不正当的、违背良心的、不诚实的事。可能也是出于这个原因吧！我要求至少自己这个部

门，要成为一个风清气正的部门。希望在这个部门里，大家都能找到工作的意义。

我工作的那家公司主要生产输电线路用的绝缘瓷瓶，是一家历史悠久的企业，但二战后由于业绩低迷，劳资双方争议不断。

公司由于不断亏损，工资待遇也很差。上班时间大家都磨洋工，没有必要加班却都要加班，以赚取加班费，这种情况非常普遍。这样一来，人工费上升，导致产品成本也随之上升。考虑到这一点，我就在部门内提出禁止加班的规定。

结果，员工们非常不满。其他部门的员工都磨洋工，赚取加班费，只有我们部门，不仅要拼命干活，而且连一分钱的加班费也赚不到，大家都牢骚满腹。

为此，我这样告诉员工：

“虽然现在大家都很辛苦，但不加班、不产生加班费的话，我们的产品成本就能降低，就会有竞争力，将来肯定会有大量的订单。到时候即便不想加班，也要请大家加班。为此，我们要努力，要忍耐。”

一部分有良知的人对我的说法表示赞同，但另外一部分人认为：“你连管理层都算不上，却比老板还苛刻，这是欺负我们员工。”结果，工会成立了调查委员会，列举了我的罪状，对我展开围攻，美其名曰“人民审判”。

一进公司大门，正面就有一个水池，旁边堆放着几个装有瓷瓶的木箱，当时我被要求站到木箱上接受“批斗”。

“这个人就是公司的走狗，剥削我们工人，向公司献媚。正是因为有了这样的人，我们普通劳动者才艰难度日。这样的人应该滚蛋。”

以这样的发言为开端，围着木箱的工会成员齐声附和，试图让我当众出丑。

但是，我毅然决然反驳道：

“各位想开除我的工会干部们！那些把我视为问题的人，尽管我对他们说明了公司现在的困境，劝他们认真工作，他们还是当耳边风，仍然消极怠工。如果你们支持这些怠工的人，公司一定会破产。

“怠工的人做着让公司破产的事，毫不在乎。到底是他们说得对，还是坚持正道的我说得对，请大家判断。如果大家认真思考后，还是觉得我应该辞职，那我就欣然辞职。”

我之所以这样义正词严，理直气壮，是因为内心的正义感迫使我不吐不快。不管处于何种不利的状态，这种正义感都促使我要贯彻正道。

有一次，我由于讲话非常严厉，不但遭到某些员工的抨击，甚至有几个人受他们的唆使，晚上伏击了我。那个时候的伤疤现在还留在我脸上。

在他们看来，教训我一顿以后，或许明天我就不会去上班了。但是，第二天我打着绷带，照样上班，大家都吓了一跳。从此以后，他们就不敢再威胁我了。

我相信自己的行为是正确的。同时，我非常苦恼：“明明我是对的，为什么大家都不理解呢？不仅不理解，还讨厌我，这是为什么？”我也感到了孤独。

工作结束后的深夜，我一个人坐在宿舍旁的小河边，一边想家一边流泪，口中轻轻地吟唱《故乡》的一段歌词：“追逐兔子，在那山上……”不知什么时候，这件事情在宿舍传开，大家都知道“稻盛又在小河边哭鼻子了”。就这样，我一边唱歌，一边忍受孤独，贯彻自己的志向，决不动摇。

那个时候，我经常这样自问自答：

“我认为自己所说的是对的，但与同事的关系却因此搞僵了，部下对我也有意见。为了圆滑处世，扭曲自己的信念，多少迎合一下大家，这才是正确的吗？”

但不管怎么翻来覆去地思考，我还是认为信念不能扭曲。“即使遭部下讨厌，但我还是主张正确的就是正确的，不能含糊！”最后，我得出这样的结论，一定要把心镇静下来，重新鼓足勇气，回到宿舍。

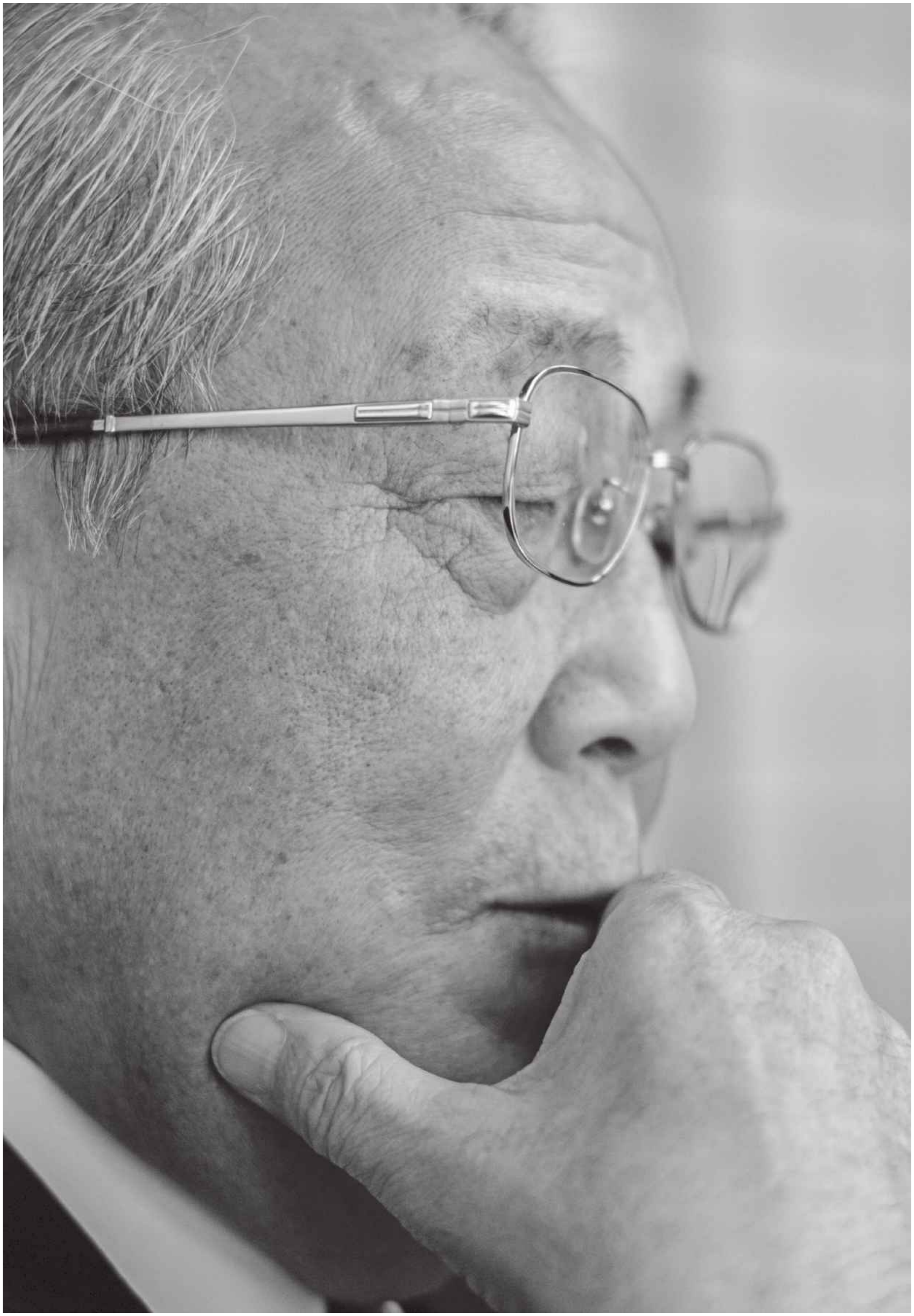
沿着自己相信的正确方向，我只顾埋头向前。被我这样的态度所感召，很多上司、前辈和部下都开始追随我。他们后来都成了京瓷的创业成员，成了推动京瓷发展的骨干人才。

我常扪心自问：“作为人，何谓正确？”若相信是正道，就要坚决贯彻到底。明知困难重重，也要愚直地贯彻正道。这种真挚的态度一时可能会招来周边人的反对，招致孤立，但从人生这个漫长的时段来看，一定是善有善报，一定会带来硕果。相信这一点，决不妥协。选择这样的人生态度非常重要。



追求正确的为人之道

——《活法》



意志

如果想要实现高目标

就必须抱有强烈的意志

“无论如何也要瞄准山顶，笔直攀登。”

必须以垂直攀登的姿态进行挑战

敢于设定高目标，从正面挑战

京瓷最初借用了宫木电机位于京都中京区西京原町的仓库，才开始创业。

有一位对当时情况非常了解的原京瓷干部后来告诉我，我当初经常对员工们说这样的话：

“好不容易成立了京瓷这家企业，让我们一起努力，先让京瓷成为原町第一，成为原町第一后，再成为中京区第一；成为中京区第一后，再成为京都第一；成为京都第一后，再成为日本第一；成为日本第一后，再成为世界第一。”

创业不久，我就利用各种机会，反复讲述这一番话。

在去往公司的路上，有一家叫京都机械工具的公司，生产螺丝刀和扳手之类的汽车修理工具，向汽车企业成套供货。工厂从早到晚，锤声不断，经常可以从墙外看到员工们紧张工作的场景。

我晚上十一二点回家时，他们还在工作。第二天早上我来上班时，他们仍然在工作，甚至让人搞不懂他们到底什么时候睡觉。

我说了要成为原町第一，但要成为原町第一，就必须超越这家京都机械工具公司。更何况再成为中京区第一的话，就更困难了。后来出了诺贝尔化学奖得主的岛津制作所就在电车道的另一侧。我的专业是化学，大学时代就用过岛津制作所的测定仪器，知道那是一家技术非常杰出的公司。

要成为中京区第一，就要超越岛津制作所。连我自己也觉得不太可能，但我还是坚持诉说梦想："中京区第一、京都第一、日本第一、世界第一。"

同时，要成为世界第一，就必须有与之相应的思想和哲学。我以登山为例来思考这个问题。

是像学校徒步旅行俱乐部那样，仅仅以郊游的心态爬上附近的小山，还是在严寒的冬季攀登世界最高峰。这两种情况下，所需的装备和训练是完全不同的。

那么，京瓷瞄准的是哪座山峰呢？是从风险企业起步，作为中小企业和中坚企业上市，初具规模后就将其视为成功，还是要瞄准世界第一，继续付出不亚于任何人的努力，不断向上提升呢？

如果是前者的话，只需要普通的装备就行，就是说如果只是要实现登上小山丘这个小目标的话，一般的哲学和思维方式就足够了。但如果是后者，要瞄准世界第一的话，就必须有与之相应的严肃的、卓越的哲学和思维方式。

我跟员工们是这样说的：

"在我的人生中，我想要攀登的是那座最高的、最险峻的山峰。在之前的公司从事研发工作的时候，我也不自量力，一心想要攀登似乎高不可攀的山峰。现在也是如此，我们正在攀登的是垂直耸立的绝壁，就

像攀岩运动员那样，正在垂直登攀。希望大家一定跟上来，不要落伍。”

但是，要垂直攀登如此险峻的山峰，一不小心手一滑，或脚一踩空，就会坠入万丈深渊。人人都心生恐惧，双手僵硬，两腿颤抖。甚至有人说：“不行了，我想退出。”

即便在这种情况下，我还是不为所动，毅然继续攀登。但忽然间我也会这样问自己：“如此严酷的人生态度无法让人追随。既然大家都这么想，那么，为什么非垂直攀登不可呢？可以采用迂回的办法，从山脚下绕道，慢慢攀登。”

但我在扪心自问之后，就会转变这种念头：“不，我决不选这种悠然的方法，因为这是恶魔的谎言。”

险峻的高山代表高目标。所谓从容地迂回攀登，就意味着向社会、向常识妥协。不仅如此，也是自己向自己妥协。采取这种妥协的姿态，就远远达不到当初描绘的目标，最后只能带着遗恨走入人生的终点。

为了真正地实现高目标，哪怕无人跟随，哪怕可能摔落，我也要紧贴岩壁，冒着危险，垂直攀登。

我曾担心：如果这样的话，跟我一起创办京瓷的七个伙伴，可能都不再追随我。这个时候，我曾对妻子说：“即使所有人都离开了，只剩你一个人，你也要相信我，跟随我，在后面推我一把。”这话我至今记忆犹新。

这不是对妻子说什么“甜言蜜语”。谁也不肯追随，那真的可怕，令人恐惧。所以我是认真请求妻子，慎重择言：“请你相信我，剩你一个人也要跟着我！”

“哪怕只有妻子一人相信我，始终追随我，那我也不会害怕，不管遇上什么困难，我都会垂直攀登，决不半途而废。”我已经下定决心。

实际上，我从之前的公司离职的时候，在陶瓷粉尘中同我一起奋斗的七位伙伴相信了我，追随了我。我同这些心心相连的伙伴一起，创立了京瓷。此后，我们仍然坚持垂直攀登。

要想实现高目标，就必须怀抱强烈的意志：“无论如何也要瞄准顶峰，笔直攀登。”必须以垂直攀登的姿态进行挑战。不管是多么险峻的山峰，都要坚持笔直攀登。这就是在人生中成就事业的要谛。



勇气

所谓勇气，既不是自信臂粗力大

也不是敢打架的蛮勇

原本性格温顺，甚至胆小的人

历经修罗场和严酷考验

锻炼出来的胆略

才是真正的勇气

能舍弃自我的人才是真正的强者

看上去臂膀粗力气大、豪言壮语脱口而出的人，往往被认为有胆量，可以依靠。但一旦有事，这种人往往派不上用场。我曾多次碰到这种嘴上厉害、实际靠不住的人。相反，有一些平时看起来胆小谨慎、性格细腻的人，在紧要关头，却能发挥出勇气。我注意到了这一点。

当回顾过往这些经验时，我意识到，所谓勇气，并不是自以为力气大、逞勇斗狠，这些不过是蛮勇而已。原本性格温顺，甚至胆小谨慎的人，历经修罗场，历经严酷考验，锻炼出来的胆略，才是真正的勇气。

我之所以这么想，可能是因为我自己原来也是一个爱害羞、胆小怕事的人。从孩提时代开始，我就是一个爱哭虫。在小学低学年的时候，我是窝里横，尽管在家里很任性，但不敢一个人去学校。母亲送我，我才愿意去，但当母亲把我送进教室后要回去的时候，我就会“哇”的一声哭出来，我就是这样一个胆小鬼。

后来，虽说成了孩子王，但是我天生的性格并没有改变。大学毕业后刚从鹿儿岛来到京都时，由于只会讲鹿儿岛方言，所以非常害怕用普通话接电话。每当身边的电话响起时，就希望有其他人替自己去接听。我就曾是这么一个不靠谱的乡下青年。

因为这种性格，所以创办京瓷时，我曾经非常担心自己是否当得了经营者。自己当经营者、当领导者，能够胜任吗? 我不仅没有自信，甚至疑虑重重。

但另一方面，7名创业伙伴信赖我这个年仅27岁的小青年，将自己的人生托付给我；还有刚刚初中毕业的20名年轻员工，他们对人生充满了美好的期待，我绝对不能让他们流落街头！一种强烈的责任感在我心中升起。“无论如何都不能让公司垮掉。”“无论如何都要让事业成功。”我头脑里只有这种念头。就是这种“必须守护公司”“必须守护员工”的义务感和责任感，给了我巨大的勇气。

说到这里，我想起了这么一个故事。

当时，京瓷创业时租用的仓库，作为生产场地已经不够用，于是我们在滋贺县建设了新工厂，因此，员工们需要往返于京都和滋贺之间。有一天深夜，警察突然打来电话: “你们公司的员工，在滋贺县的国道上撞死人了，你马上来一趟。”我记得是晚上两三点的时候，放下电话后，我立刻奔赴现场。

我从警方那里得知，我们的员工深夜开车往滋贺工厂搬运物资，在返回京都的途中，没来得及避开路上突然窜出的一名男性，撞死了对方。被撞身亡的这位，刚刚从居酒屋喝完酒出来。

开车的员工是大学毕业刚刚工作一两年的年轻人，平时工作非常认真。我到现场的时候，他由于自责，已经神志不清，正在大哭大叫。警察也非常担心，甚至怕他冲上汽车飞驰的国道自杀。

离现场50米左右的地方，正好有一家小餐馆，为了设法让这位员工平静下来，我征得警察的同意，把他带到了这家餐馆。我对他说：“你从晚上到现在还没吃饭吧！赶紧先吃点东西。”但他仍然不停地哭泣，连筷子都不碰。没办法，我只能让他在角落的椅子上休息，我自己却不敢合眼，在一旁一直守到天亮。

早上接受完警方的讯问后，我带着员工前往被撞身亡者的家中，登门致歉。但是，到了门口，这位肇事员工双腿发抖，连门都进不去。没办法，我只好站到前面，向对方说明我是这位员工的社长，现在来登门道歉。

“我的员工犯下了无法挽回的错误，实在不知道应该怎样致歉才好。”我一边跪着磕头，一边说道。但是，死者家属却回以怒骂：“滚回去！还我家人！”这时候，遗体已经安放完毕，很多家属也都来了，我们觉得实在待不下去了。

肇事员工紧紧靠在我的背后，只是一味地哭泣。我一边安抚他，一边恳求家属：“实在是对不起，这是我的员工犯下的错误。无论如何，请允许我来负责。但今天请一定允许我们为逝者上香。”可能是看到了我们的诚意，我们最终被允许为逝者上香。

从逝者家中返回时，我对员工说：“所有的责任都由经营企业的我来承担。我会全部处理好，你不用担心，振作起来。”听到我这么说，这位员工终于从错乱中慢慢地恢复了过来。

此后，对于罹难者家属，我们尽了当时京瓷的最大可能，给予赔偿。虽然我们做的可能仍然不够，但最终我们还是得到了家属的谅解。

发生那次事故的时候，我应该还没到30岁。应该如何应对，我也没有经验。如果按照我原来的精神状态，一定也会吓得够呛。但是，我想到无论如何也要保护这位员工，对他造成的事故，公司必须赔偿。这

样的念头让我内心生出意想不到的勇气，一步也不逃避，正面面对，着手解决眼前的问题。

这样的经验告诉我，不管遭遇怎样的困难，拿出勇气从正面去解决。这是非常重要的。

产生这种勇气的源泉，就是对对方的关爱之心。只要能舍弃自己，不顾自己的得失，全力为别人付出，这时候真正的勇气就会涌现。

钻研创新——今天胜过昨天、明天胜过今天、后天胜过明天，不断改良改善



完美

疏忽了最后的1%的努力

可能会前功尽弃

为了让自己的努力开花结果

必须始终追求完美

追求完美的态度带来自信

我从年轻时开始，就将“贯彻完美主义”作为自己的座右铭。

“贯彻完美主义”这一条，既是我自身的性格使然，也是我从事研究开发这一创造性工作所得出的经验。

当挑战从来没有人涉足过的研发课题时，由于没有实验数据等可以参考的资料，所以必须从零开始，必须用自己的手去摸，用自己的脚去踩，所有的事情都必须靠自己论证，由自己证实推进。就是说，必须把自己作为指南针，确定前进的方向。

这个时候最重要的，就是对自己的信心。对自己的品格、对自己的技术、对自己本身，必须抱有确信，必须确凿无疑。如果缺乏自信，认为自己不可能完美，以半吊子的心态投入工作，那么，对于结果也不会有自信。这样的话，绝对无法从事创造性的工作。

以陶瓷为例，比如说，有时候要混合好几种原料，只要放错了一种原料，或者搞错了分量，或者是混合方法不对，都无法做出自己理想中的陶瓷产品。

实际上，在我自己做实验的时候，就曾有这样的情况：在实验室混合原料粉末的时候，需要使用玛瑙制成的研钵和研棒。“要合成这样的陶瓷材料”，于是将计算好分量的原料放进研钵进行混合。混合的时间越长，原料混合得就越均匀。但是，花多少时间才算混合好呢？这是一个问题。

制造陶瓷材料，需要混合氧化镁、氧化钙等原料粉末。为了便于理解，大家可以把它们想象成小麦粉。比如说，要将不同颜色的小麦粉进行混合。最初看上去是一块块不均匀的颜色，拼命搅拌混合后，颜色变得一致。如果是液体的话，这样就可以说是混合均匀了。但因为是固体，就不知道到底混合到什么样的状态才能说是均匀。

即使把颗粒磨细到直径千分之一毫米的大小，从微观角度来说，也不能说完全混合了。所以，如果想充分混合，就会有一个问题，就是到底应该混合到什么程度才算混合好。

不管是使用研钵混合，还是用“罐式球磨机”这种一边转动一边粉碎混合的机器来混合原料，都很难判断到哪个时间点才算完全混合好了。

所以，我用研钵混合粉末时，经常会思考：“仅仅一个混合的步骤，就已经很困难了。但是，如果不将所有流程都完美实施，就无法做出理想的产品。要制造出完美的产品，究竟应该怎么做？”

假设某个步骤由于稍有疏忽而失败，那么，到此为止所使用的所有材料、加工费、电费和一切其他投入都付诸东流。

这不仅会给公司带来损失，还可能导致交货延迟，给客户带来麻烦。

京瓷规模还小的时候，几乎全都是直接从客户那里接订单进行生产。销售人员去拜访客户，与客户商讨，客户会说：“我要做这样的陶瓷零部件，什么时候必须交货。”于是我们的销售人员会回答：“一定按期

交货。”接下订单。客户就会按照零部件的交期，制定用到这个零部件的产品生产计划。所以我们必须在规定的日期前交货。

但往往就是这种时候，眼看就要到交货期了，结果由于一个小小的失误而失败。如果说从原料混合到成品完成需要15天的话，如果在最终出货前的节骨眼上失败，就要重新再花15天。于是不得不对客户说：“请再给我们15天的时间。”这样的话，客户就会劈头盖脸地怒骂我们的销售人员“就是因为把订单交给了你们这种不靠谱的破公司，才把我们的生产计划都打乱了”“再也不跟你们做生意了”等。销售人员垂头丧气地回到公司。然后我们不得不再次拜访客户，真心诚意地解释，尽量得到客户的谅解，尽可能早点交货。正因为体会过这样心酸的经历，所以我深切地感受到，哪怕是一个小小的错误，也会导致严重的后果。所以京瓷迄今为止都贯彻完美主义的方针。

就是说，从制造到交货的全流程，哪怕只有百分之零点几的失误，也会导致之前所有的努力都化为泡影。所以必须时刻保持紧张感，彻底贯彻完美主义，追求完美。产品制造的世界就是这么严格。

人生也和工作一样，疏忽了最后的1%的努力，就可能前功尽弃。要让自己的努力开花结果，必须始终追求完美。



挑战

要想成就新事业

就必须持有斗争心

“无论如何要干到为止！”

只有不管遭遇什么困难

都能顽强努力、坚决克服困难的人

才能从事挑战性的事业

持有决不放弃、不屈不挠的斗争心

“挑战”这个词，听起来振奋人心，很有气概。但要成就新事业，就必须持有“无论如何都要干到底”的斗争心。如果不是这样，只是把“挑战”这个词挂在嘴边，光打雷不下雨，那就不过是空话而已。我认为，只有不管遭遇什么困难，都能顽强努力、坚决克服困难的人，才能从事挑战性的事业。

当各种形式的困难和压力向我们袭来时，我们往往会畏缩不前，或者改变当初的信念，妥协退让。而战胜这样的困难和压力的能量，来源于当事人持有的不屈不挠的斗争心。“绝对不能输，一定要成功。”必须燃起这种激烈的斗志。

在京瓷内部经常说：“觉得不行的时候，才是工作的开始。”这句话来源于我年轻时的经验。

我创办京瓷后不久，为了确保以后有饭可吃，就要不断去开拓新客户，经常上门推销。但是，因为当时的京瓷既没有名气和信誉，又没

有实绩，上门推销时，总是被冷淡拒绝。

我记得最为屈辱的一次经历是拜访某知名大型机电厂家。那个时候我真的是什么都不懂，一心只想见到对方真空管制造部门的技术人员，于是就突然上门拜访，结果门卫让我吃了闭门羹：“我们不接待没有预约的突然来访。”

但我不死心，拜访了很多次，最终好不容易见到了相关的技术人员。但这位技术人员毫不客气地拒绝我说：“你根本不了解我们公司，我们是财阀系企业，只从同一财阀系列企业中采购陶瓷产品。像京瓷这样，既不属于同一财阀，又没有实绩、没有知名度的企业，突然来人推销，我们绝对不可能采购。”

包括这种财阀系企业间的采购限制在内，横亘在眼前的障碍怎么才能突破，当时的我根本没有头绪，同行的年轻销售员心情沮丧。我想，作为领导，自己不能垂头丧气。于是我说道：“被拒绝的时候才是工作的开始，思考如何打开困难局面，正是我们的工作。”一方面鼓励灰心失望的年轻销售员，另一方面这也是说给我自己听的。

就是这样，不管遭遇什么困难，都决不放弃，坚韧不拔，不断拜访客户，努力获取订单。如果将这种努力做一个比喻的话，就是滴水穿石。就是说，仅仅是一滴水的话，当然无法穿透岩石，但只要无止境地持续不断，哪怕是小小的水滴，也能洞穿岩石。

用这种强烈的意志不断挑战，最终必能杀出一条血路。事实上，既没信用，又没实绩，也不属于任何财阀的京瓷，最终还是从前面说到的那家似乎不可能取得订单的公司那里拿到了订单。除此之外，京瓷也拿到了其他大型电器公司的订单。

京瓷就是这样一家企业，用顽强的意志挑战困难的局面，获取被认为不可能取得的订单。而且，不管订单的技术难度有多高，都拼命努

力，全力争取在约定时间内交货。就这样不断开拓新客户，不断提升业绩。

这个时候，重要的是相信自己的可能性，持续不断探索解决之道。迄今为止，不管遭遇怎样的困局，我都会想：“以前的方法或许不行，但一定可以找到其他方法，杀出一条血路。”进而拼命思考打开困局的方法。不管面对怎样严峻的、困难的状况，都要绞尽脑汁，思考一切条件，探索克服困难的具体方法。

要想挑战获得成功，必须像这样努力钻研创新，就是思考解决问题的具体方法，并秉持“不离不弃”的姿态。所谓挑战，并不是单纯的勇气，也不止是坚韧不拔；也不是仅仅相信可能性就行。必须彻底地思考怎么做才能打开困难局面的具体方略。

不管遇到怎样的困难，都要相信自己的可能性，决不放弃，坚韧不拔，持续思考，钻研创新，“这么做试试，那么做试试”，只有付出了不亚于任何人的努力，才能打开困难的局面，从而挑战获得成功。



创新

每一天的钻研创新

哪怕只是前进一小步

但日积月累就能跨出一大步

实现重大的革新

倾注全力于今天，不断从事创造性的工作

从企业还不到百人规模时开始，我就不断讲述：“京瓷要放眼全球，向着全世界的京瓷前进。”企业虽小，却放眼全球，这就是树立远大的目标。因为自己设定了远大目标，就能够朝着这个目标全神贯注，成就连自己都无法想象的伟大事业。

但实际上，我不是只瞄准了这个高目标，而是全力以赴、努力过好每一天。

“全力以赴过好今天这一天，就自然能看清明天；全力以赴过好明天，就能看清一周；全力以赴过好一周，就能看清一个月；全力以赴过好一个月，就能看清一年；全力以赴过好今年一年，就能看清明年。全神贯注于眼前的每一个瞬间，活好当下这一刻。这才是关键所在。”

我就是这样想的。首先是拼命努力，不折不扣完成每一天的目标。

制定了远大的目标，但如果自己的脚步过于缓慢，迟迟没有进展的话，大多数人都会放弃原先的目标。然而我只在意眼前的每一天。努力工作，一天很快就会过去。但是，每天一步一个脚印地不断努力，曾经遥不可及的世界第一的目标也能够达成。

一旦想到路途那么遥远，人就容易产生无力感，继而产生挫折感。将揭示的远大目标埋藏于潜意识，扎扎实实地走好眼前的每一步。只要如此不断坚持，就会到达连自己都无法想象的境地。

话虽然是这么说，但一天又一天、默默重复平淡的工作，人就会慢慢失去工作的劲头。为此，我找到了一个诀窍，它可以让枯燥的工作变得有趣，可以让平淡的工作加快速度。这个诀窍就是“钻研创新”。

“钻研创新”这个词听起来好像很难，但其实就是明天胜过今天，后天胜过明天，对工作加以改良改善而已。即便是同样的研究、同样的工作，今天用这个方法试试，明天思考效率更高的其他方法。我就是这样，时时用心，不断钻研。正是这种钻研创新，会带来连自己都意想不到的惊人进步。

每一天的钻研创新哪怕只是前进一小步，日积月累也能够跨出一大步，达至重大的革新。京瓷的足迹就证明了这一点。

京瓷创业的时候，精密陶瓷制品的尺寸精度很难控制，特性也不好发挥，所以作为工业材料并不被看好。但是，最晚入行的、最弱小的京瓷，不断挑战连大企业都望而生畏的高规格新产品，以及那些看上去无法盈利的高难度产品，并接二连三地取得了成功。而且，京瓷将精密陶瓷的应用范围拓展到了无法想象的全新领域，开拓了全新的市场。

京瓷的这种持续挑战，让精密陶瓷成了今天人们生活中不可或缺的工业材料，被应用于各种领域，特别是尖端的高科技领域。

比如说，世界上第一个成功从小行星上带回物质样本的日本小行星探测机器人“隼”号，其锂电池中就使用了在强度、耐腐蚀性、耐热性、绝缘性等方面均非常出色的京瓷精密陶瓷部件。另外，日本引以为豪的超级计算机“京”的心脏部分，也使用了京瓷的“陶瓷封装”。

京瓷能够作为精密陶瓷行业的先锋，为产业界及科学技术的进步做出贡献，也得益于始终专注于创造性的工作，努力让明天胜过今天、后天胜过明天、永不停止地钻研创新。

所谓实现梦想，除了每一天扎扎实实努力地不断积累以外，别无他法。

愈挫愈勇——灾难是上天赐予的宝贵礼物



苦难

面对困难和逆境

不要消极悲观、不要哀叹、不要消沉

要将其视为磨炼心志的绝佳机会

正面面对，勇敢挑战

这一点非常重要

人在忍受艰难中成长

小的时候，父母经常教导我："有钱难买少年苦。"每当这个时候，我总会反驳说："那你们可千万别卖啊。"现在回想起来，父母说的确实是对的。

艰难困苦，是让人重新认识自己、实现自我成长的难得的宝贵机会。正所谓"艰难困苦，玉汝于成"。正是因为有了艰苦的经历，人才能得到磨砺。不经历艰苦，人格很难提升。

重要的是：面对困难和逆境，不要消极悲观，不要哀叹，不要消沉。而要将其视为磨炼心志的绝佳机会，正面面对，勇敢挑战。

为明治维新立下汗马功劳的伟人，我的同乡前辈西乡隆盛，曾有这样的经历。

佩里船长打开日本的国门之后，日本国内拥立天皇、击退外敌的"尊皇攘夷"思想开始抬头，西乡隆盛也走上了这条道路。但是幕府对反幕府派进行了大规模镇压，史称"安政大狱"。京都的清水寺里有一位僧侣，他也支持"尊皇攘夷"运动，因此受到幕府的追捕。两人之前时常

一起探讨日本的前途，是志同道合的挚友，所以西乡为帮助他逃脱追捕，就带他逃回了萨摩藩。

但是，曾经重用西乡的萨摩藩先代藩主已经去世，掌握实权的是他同父异母的弟弟。这位弟弟有自己的主张，萨摩藩不愿庇护这名僧侣。西乡觉得自己无力保护这位僧侣是一种耻辱，于是两人一起在锦江湾投水自尽。附近的渔夫看到漂浮在江面上的两人，将他们救出，这时僧侣已气绝身亡，但西乡却奇迹般地活了下来。

一起投江的挚友死了，自己却活了下来，这对珍视自身品格的萨摩藩武士来说，是无法承受的耻辱。因此，包括亲戚在内，西乡身边的人，都担心西乡会自杀，所以把他身边的刀剑都藏了起来。

萨摩藩对于应该如何处置西乡伤透脑筋。对于年轻且有很高声望的西乡，不能置之不理，但另一边又面临幕府的压力。他们苦思的结论是让西乡改名，并把他藏起来。所以，他们一边声称西乡已在锦江湾投水而死，一边把已改名的西乡流放到了奄美大岛。

当时，奄美大岛因萨摩藩的暴政，非常贫困。西乡在这个贫困的岛上被幽闭了两年。但即便是在受难期间，西乡也坚持自学四书五经和阳明学等中国古典学说。

两年后，西乡回到了动荡中的鹿儿岛，当时已是幕府末期。听到西乡回来了，鹿儿岛的年轻人纷纷聚集到他身边。但是，这又触怒了藩主父亲，他们以西乡煽动激进派的年轻人为罪名，再次将西乡流放到孤岛。

这次西乡被流放到了比奄美大岛更远的名为冲永良部的偏僻小岛。这个岛的生活条件更是艰苦到了极点。在没有外壁、漏风漏雨、仅仅两坪的茅草牢房里，连洗澡都不能。西乡因此须发虬髯，蓬头垢面，身上还发出臭味。但即便如此，他仍然端正姿态，坚持坐禅。

看到西乡如此泰然，一位萨摩藩下级武士震惊于他的崇高品格，觉得萨摩藩对待西乡的方式过于残酷，于是在自己家的客厅里设置了牢房，收容了他。这是将萨摩藩命令的“无须有墙壁，只要能挡雨就行”的条件扩大解释，向西乡伸出了援助之手。

西乡在这个客厅牢房中坐禅，阅读古代经典，进一步磨炼自己。从结果来看，这件事可能反而帮助了西乡。他在岛上被幽闭期间，以吉田松阴为代表的许多志士都因安政大狱等事件被杀害了。如果西乡当时留在京都或江户，很可能也会被幕府所杀。似乎是时代在呼唤西乡。从冲永良部岛回来以后，西乡东奔西走，活跃在明治维新的舞台上。

我从小时候开始，每当遇到困难时，都会仔细体味西乡的事迹。前面曾提到过，我小时候得过肺结核，这在当时是不治之症；小学考旧制初中两次失败；在战争眼看就要结束时，家里的房子又在空袭中被烧毁；哥哥和妹妹为了让我上大学，放弃了自己的学业；考大学不顺利；由于没有人脉，就职考试又遭失败。我哀叹自己命运不济，愤世嫉俗，甚至想过要当“知识型黑社会团员”。

回顾过往，虽然自己跟西乡不能同日而语，但也正因为克服了重重困难，我的意志才坚强起来，才成就了今天的我。如果我出身于富裕家庭，成长于优越的环境，不知辛苦为何物，顺利考上理想的大学，人生一帆风顺的话，那么，我的人生结果将会截然不同。

初中入学考试失败，大学入学考试失败，就职考试也失败，我度过了充满屈辱的灰色少年时代和青年时代。在别人看来，或许认为我很不幸。当时，我自己也常常哀叹“我是多么倒霉啊！”

但是，现在想起来，正是因为有了艰苦的少年时代和青年时代，才有了现在的我。

如果我没有经历过艰难困苦，就不能提高人格。即便创办了公司，也无法获得部下的尊敬和信赖。也许正是因为青少年时代经历的种种艰

辛，人格得到磨炼，我才能成长为经营者。

就是说，我少年时代的艰难与不幸，是上天为了让我此后获得幸福而赐予的宝贵礼物。

身处逆境，反过来要对上天给予的逆境心怀感谢，要勇敢面对。抱有这种心态的人，他的艰苦经历必将带来日后美好的幸运。我坚信这一点。



逆境是再次起步的绝佳时机

——《活法叁：人生的王道》



忍耐

即使意识到自己犯了错误

也不要再一味地烦恼

要避免再犯同样的错误

以新的思维投入新的行动

遭遇灾难是消除过去的业障

在人生中，忧虑和失败等让人烦心的事经常发生。但是，覆水难收，总为已经发生的失败而悔恨烦恼，毫无意义。

这个道理即使明白，我们还是会想“那事儿当初如果做好了，就会如何如何……”而烦恼不已。老是痛苦烦恼就会引起心病，接下来引发身体的毛病，最终给自己的人生带来不幸。感性的烦恼会加重自己的心理负担，绝对要戒除。

已经发生的事情无法挽回。重要的是，如果意识到自己犯了错误，就不要再一味地烦恼，避免再犯同样的错误，以新的思维投入新的行动。

对于已经发生的事进行深刻的反省，但不要因此在感情和感性层面上伤害自己。要运用理性来思考问题，迅速地将精力集中到新的思考和新的行动中去。这样就能开创人生的新局面。

我也有遭遇严重困难的经验。为了减轻那些骨骼和关节受损的患者们的痛苦，我们开发了用精密陶瓷制造的人造骨。当时发生了这样一件事。

以前，人造骨由金属制成。但是，金属进入人体后会溶解，对人体会造成损害。为了寻求更为稳定的材料，实验结果发现陶瓷材料非常适合。所以针对因股关节受损而无法行走的患者，以及因高龄导致腰椎磨损而无法行走的患者，我们开发了用精密陶瓷制成的人工股关节。

我们完成了包括动物实验等在内的所有必要实验，并得到了厚生省（现在的厚生劳动省）的认证，于是我们开始销售。由于性能优异，得到了很高的评价，随之在全国各地著名的大学医院普及开来。

其中，有一家医院要求我们开发人工膝关节。因为有很多患者因膝关节损坏而无法行走，所以希望我们尽快制造出陶瓷人工膝关节。膝关节与股关节是两种不同的产品，必须进行充分的临床试验，单独获得厚生省的认证后才能销售，否则就会违反《药事法》。所以，京瓷一开始就拒绝了对方的要求。但对方还是非常执着地请求京瓷帮忙。

“患者们非常痛苦，而贵公司的产品就能帮助他们。陶瓷人工骨没有毒性，植入人体腰部的结果已被证实非常理想，一定能用在膝关节上。我们保证绝对不会出问题，请一定帮忙制作。”

看对方如此执着，我们也被打动了，为他们制作了样品。结果对方说：“试用效果非常好，请再多生产一点。”于是此后我们继续交货。

几年后，某位国会议员提出了质询。

“最近有一家叫京瓷的新兴企业，利用患者的弱势地位，在没有取得认证的情况下就销售人工膝关节，获取暴利。”

这件事引起了骚动。报纸杂志纷纷以“缺德京瓷”为题进行报道。不论动机如何，手续不全肯定是事实。所以我们做了深刻的反省，公司也向大众做出了道歉，还受到了一个月停业整顿的处罚。此外，我们还决定自行向相关患者返还治疗费用。为了防止同样的事情再次发生，我们还在公司内部设置了特别监察对策本部，改进管理体制。但尽管

如此，报纸杂志还是不依不饶，“缺德缺德”，连篇累牍，每天报道。那段时间，我真如芒刺在背，度日如年。

当时，我去拜访了我的导师、京都圆福寺的西片担雪老师。

“可能您在报纸上也看到了，我遇到了很大的麻烦，感到非常困惑。”

听完我的讲述，担雪老师笑着对我说：

“稻盛君，这是你活着的证据啊。”

我觉得自己正备受煎熬，老师却说什么“活着的证据”，实在无法理解，所以茫然地看着担雪老师的脸。

“正因为你活着，所以才会遭遇这样的困境。如果死了的话，就碰不到这些问题了。这不是活着的证明吗？”

我心里想这不等于没说吗？但是，老师接下来的话，却让我醍醐灌顶，恍然大悟。

“是前世还是现世不知道，总之是你过去积的业，现在作为结果，表现出来了。确实，你现在遭遇了灾难，或许非常痛苦。但你造的业既然已经作为结果显现，这些业就随之消失了。业消了，可看作值得庆幸的事。如果消业的代价是失去性命，那很遗憾。但是报纸杂志批判一下就可以将事情了结，这难道不是一件值得高兴的事吗？倒是应该庆祝一下才好。”

这是我们在日常经营的过程中遇到的问题。不知道前世还是现世，不知道在何处造的业，以这样的结果显现。这个时候，老师告诉我说：“消业了，应该庆祝。”我的苦恼就在这一瞬间烟消云散了。

有时候，尽管做的是正确的事，也会遭遇难以承受的打击。这个时候，人会消沉，难以自拔，无法前行。但正是在这种时候决不可气

馁，不可闷闷不乐，不可忧心忡忡，要在做出深刻反省的基础上展望未来，勇敢踏出新的、坚实的一步，这才是重要的。只有这么做，现在的挫折才会变成有益的教训，成为将来前进的动力。



积极

如果遭遇看似无情的灾难

就应该想

这灾难对我的将来必有好处

这是上天赏赐给我的“奖品”

好事坏事，都是考验

人生必有沉浮起落。既有走运的时候，也有遭难的时候。遭遇苦难时，忍耐是必需的。即使遭遇严重灾难，也不要怨恨，要一味忍耐。通过这种“忍耐”，人才能成长。

遭遇苦难时，有能够忍耐的人，也有不能忍耐的人，我认为，他们的未来将完全不同。是直面苦难，还是被苦难击垮；是放弃初衷，妥协了事，还是千方百计，努力克服苦难。人能否成长，这里就是分水岭。

上天绝不会给我们一个四平八稳的人生，一定会给我们各种各样的考验，让我们在应对考验中度过人生。

如何接受这类考验呢？有人用开朗、坦诚、善意的心态接受考验，积极乐观，坚韧不拔，不懈努力；有的人以阴暗、悲观、扭曲的心态对待考验。采取哪种态度，人生将会迥然不同。

积极面对考验的人，就能开拓人生，取得进步。相反，消极面对考验的人，就会陷于悲惨的境地。而悲惨的人生又会进一步损耗人的精神，使人更加消极，更加萎靡不振。

重要的是，以怎样的态度面对考验。年轻时受了些挫折，就自暴自弃、糟蹋人生、毁坏人生，那怎么行呢？不管现在处境如何，在漫长的人生中，只要保持良好的心态，就能把人生变得美好。

现在正处在不幸旋涡之中的人，应该这么想：“年纪轻轻就吃这么多苦，遭这样的难，恐怕全日本也少见。这并非不幸，这是上天给我机会，让我体验他人体验不到的经历。”人生中不管好事还是坏事，一切都是考验，都是上天为了让人成长而赐予的考验。在我们的人生中，有时候可能会陷入悲观，觉得自己的人生已经没有希望。但是，一切失败挫折都是上天的有意安排，为的是让我们加速飞跃。

人生中发生的事情，仅用我们人浅薄的头脑，仅用眼前的幸与不幸去判断，那是不行的。应该站在天道的高度观察。那样的话，我们就能观察到完全不同的景象。即使现在正遭遇看似无情的灾难，也要认定，这灾难对当事者的将来必有好处，此乃上天赐予自己的“奖品”，必须这么去想。

有时候，人思善了、行善了，但上天仍然会给予严酷无情的考验。能否坚持从正面面对这种苦难，用什么心态来应对这种苦难，将决定自己人生的航向。

请看看自然界吧！当植物受伤时，会做出应激反应，会更茁壮地成长。比如说，较之自然成长的树木，被修剪的庭院树木长得更快。有的树被剪去枝干，受了伤，但这种伤反而会促进树木的成长。麦子也是一样，冬季踩麦苗，就是有意让麦苗受伤而让其更茁壮地生长。还有萨摩芋也是如此，藤蔓爬满了地面，似乎很茂盛，但如果放任不管的话，就无法结出优质的果实。需要在生长最快的夏季，翻开枝叶，把叶下的根剪掉，看上去似乎可惜，但如果不这么做，就长不出大的萨摩芋。

自然界所有的生命都将考验作为养分吸收，因而能不断成长。对于我们人来说，当我们在工作中遇到挫折，甚至健康受到影响时，也要告

诉自己:“这种逆境是上天赏赐的，目的是让我变得更出色更强大。”对待困难和考验，就要用这种积极的态度，这是绝对必需的。

心灵纯粹——行动的成功源于美好的心灵



感谢

不管身处何种境地

都不要发牢骚、鸣不平

对活着，不！对让自己活着

时时地、由衷地表示感谢

这样来培育一颗能够感受到幸福的心

就能把人生变得丰富、润泽和圆满

培养纯洁心灵的“南无、南无，谢谢”

自从27岁朋友帮我创办公司时起，我心里就抱有了强烈的“感谢”之情。我没有经营经验，一无所有。但为了帮助我成立公司，有人甚至抵押了自己的房产，我必须不辜负他们的期望。就是从这一个心念出发，我拼命工作。在这过程中，感谢之情又不断地从心底涌出。

幸运的是，创业不久经营就走上了正轨，偿还借款已不成问题，当然经济上还算不上充裕。那时候，整天工作，四处奔走，有时为了处理客户投诉而焦头烂额，真是日夜兼程，努力再努力。

但即使这样，对同我一起打拼的员工、给我们订单的客户、满足我们苛刻要求的供应商，以及周围其他相关人士，我都片刻不忘感谢之心。甚至对于客户每年提出的苛刻降价要求，我照样感谢，因为“这是对京瓷的锻炼”。

对于自己身处的环境，可以采取两种态度。一种是负面消极：卑怯或者憎恨。另一种是正面积极，把客户提出的苛刻要求看作提升自己的

机会。因为选择的态度不同，结果也大相径庭。

人当下越是痛苦就越会发牢骚，鸣不平。但是，这种牢骚和不平，其结果都会返回到自己身上，使自己陷入更加痛苦的境地。所以我认为，不管身处怎样的环境，都不能忘记感谢之心。

但在现实中，即使强调要持有感谢之心，却总是持有不了。尽管如此，要告诉自己哪怕勉强，也要说："谢谢。"这句话非常重要。这样来把感谢这种行为习惯化。

通过这种哪怕勉强，也要让自己心里想"谢谢"的做法，可以让自己的情绪轻松起来，内心开朗起来。再进一步，诚恳地将"谢谢您了"这句话说出口，那么，周围听的人也会心情舒畅，整个氛围就会变得和谐。相反，郁积怨言的糟糕氛围，会给自己和周围的人带来不幸。

不管对于多么细小的事情都要表达感谢，这是优先一切的大事，其中蕴含着巨大的力量。感谢是万能药，感谢不仅能把自己引向愉悦的境界，同时，也会让周围的人快乐起来。

回顾自己的人生，我意识到，自己感谢习惯的养成，源于孩提时代"隐蔽念佛"的体验。

所谓隐蔽念佛，指的是那些净土真宗的信徒违反禁令坚守自己的信仰。江户时代，萨摩藩将净土真宗视作危险思想，发出命令，严惩信仰净土真宗的人。但是，虔诚的信徒不愿抛弃信仰，于是在深山里建立祠堂和藏身之所，并把佛龛和佛具运到山中，继续坚持自己的信仰，这就是"隐蔽念佛"。不可思议的是，即便是到了禁令解除的昭和初期，这种风俗仍然在鹿儿岛的农村地区保留了下来。

有一次，父亲带着我，去往离鹿儿岛市区十几公里的老家。那是一个晚上，在漆黑的山路上，父亲提着灯笼，牵着我的手，慢慢地攀爬。我们的前方，就是隐蔽念佛的集会场所。

在寂静的山路尽头，有一间破旧的房子，没有电灯，只点着一盏蜡烛。进屋后，看到有一个和尚模样的人坐在佛龛前诵经，在他的身后，坐着十来名与我年龄相仿的孩子。

诵经结束后，和尚模样的人转过头来说：“来磕头吧！”并一个个地和孩子们打招呼。但却独独对我一个人，说了这样的话：

“你和父亲从很远的鹿儿岛市区赶来，真不容易。孩子，你今天的参拜已经得到了佛陀的认可，所以，今后你就不用再来了。但是你从今往后，一定要时时念诵‘南无、南无，谢谢’。”

所谓“南无、南无”，就是“南无阿弥陀佛”的简称，为的是让孩子容易理解，这是萨摩地区特有的方言。

这次体验，我终生不忘。即便到了现在这个年纪，“南无、南无，谢谢”这一句幼时学到的话语，我仍会一天几十次不由自主地脱口而出。早上洗脸时，突然会感到自己很幸福，无意中，“南无、南无，谢谢”这句话就会脱口而出。

我作为临济宗妙心寺派的僧人出家，在禅宗里是不念“南无阿弥陀佛”的。但我还是不断念诵“南无、南无，谢谢”。

前往欧洲、拜访基督教的教堂时，我也会双手合十，念一声“南无、南无，谢谢”。拜访伊斯兰教的清真寺时也是一样。我认为尽管宗教有所不同，但他们倡导的真理在其本质上是一样的。所以不管在哪里，我都会如此念诵。

人无法单独活在这个世界上。我们今天之所以活着，之所以能尽情工作，离不开周围的一切，从空气、水、食品等外界环境，到社会以及家庭成员和工作伙伴等，周围的一切在支撑我们。从这个意义上说，与其说是活着，不如说是这一切“让我们活着”。如果这样想的话，对

于能活在现世，能健康地生活，就能自然而然地产生感谢之心。只要能产生感谢之心，就能自然而然地感受到幸福。

不管身处何种境地，都不要发牢骚、鸣不平。对活着，不！对让我活着，时时地、由衷地表示感谢。这样来培育一颗能够感受到幸福的心，就能把自己的人生变得丰富、润泽和圆满。我希望大家理解这一点。



知足

尽可能摆脱欲望

即使不能完全消除“三毒”

也要努力控制它们、抑制它们

这才是重要的

幸福的感受来源于“知足之心”

不管物质条件如何充裕，如果无限度地追求欲望，就会感觉不足，心中就会充斥着不满，就无法感受到幸福。相反，即便是在物质匮乏、一贫如洗的状态下，如果具备知足之心，就仍能感受到幸福。

就是说，幸福与否，是由人的心灵状态决定的。“满足了这些条件就能幸福”，世上没有这种普遍性的标准。在临死时，能够感觉到“我的人生是多么地幸福啊”，塑造这种能够感觉到幸福的心灵，才是重要的。如果没有这种能感受到幸福的“美好心灵”，就绝不会有幸福。

那么，要塑造这种美好的心灵，具体应该怎么做呢？ 据说人有108种烦恼，释迦牟尼说，这些烦恼是陷人类于痛苦的元凶。这些烦恼中，最厉害的有三种，就是“欲望”“愚痴”“恼怒”，被称为“三毒”。

我们人类是在这“三毒”的控制下度日的生物。想比别人过更好的生活，想轻松赚钱，想尽快出人头地。这种物欲和名誉欲，隐藏在每个人的心中。如果这些欲望无法实现，就会转为恼怒：“为什么事不如意？”恼怒之余，就会对那些成功人士心生嫉妒。

一般人随时随地都会被这样的烦恼所支配。但是，人要听任“三毒”摆布，就绝不会感受到幸福。

释迦摩尼用这样的一个故事来形容人的贪欲，描绘人沉溺于欲望的情景。据说俄国大文豪托尔斯泰得知这个故事后大为惊叹而且非常佩服。他说："再没有任何故事能将人类的贪欲表达得如此淋漓尽致。"这个故事是这样的：

深秋时节某一天，在落叶和寒风中，有位旅人行色匆匆，赶路回家。走到某处突然低头一看，脚下一片白乎乎的东西，仔细一瞧，竟是人骨。此处怎么会有如此大量的人骨呢？他不禁毛骨悚然，又不得其解。只顾往前奔走，抬头看时，迎面走来一只体格巨大的老虎，咆哮着向他逼近。旅人直惊得魂飞魄散："啊！那么多人骨原来是老虎吃剩的残物。"他急忙掉头逃命，然而慌不择路，一阵猛跑竟然跑上了悬崖峭壁，前无去路，后有猛虎，陷入进退维谷之地。

看看四周，在悬崖上有一棵松树，他赶忙爬了上去，但老虎是猫科动物，它张开骇人的巨爪，也开始爬树。

"今天我命休矣！"正当他万念俱灰时，忽然看见往下垂着的一根藤条，别无选择，他顺着藤条往下滑去，那藤条却不着底，旅人被悬在半空之中。下面是狂风巨浪、怒涛翻滚的大海。上面的老虎虽然无法顺着藤条爬下来，却仍伸着舌头、流着口水盯着他，正所谓"虎视眈眈"。

正想喘一口气，考虑接下来怎么办时，忽听到上方有窸窣之声，定睛一看，黑白两只老鼠正在交替啃咬那藤条的根部。藤条一旦被鼠牙咬断，旅人就会落入海中。命悬一线之际，旅人拼命摇晃藤条，想将老鼠赶跑。

摇摆之下，有湿漉漉、暖烘烘的液体落到他脸上，用嘴一舔，是甜美的蜂蜜。原来藤条根部有一蜂巢，一经摇动，蜂蜜就掉落下来。

舔着甘露般的蜂蜜，旅人居然陶醉了起来，以致忘记了藤条还在被老鼠不停地啃食，忘情地享用起了美味的蜂蜜。但是，就在下方的海面

上，狂风巨浪中出现红、黑、青三条巨龙，正等着他掉下去后一饱口福。旅人不敢往下看，只敢向上看着蜂巢，不停地摇晃藤条，舔食落下的蜂蜜。

释迦牟尼说：“这就是我们人的本性。”大家听了可能会觉得好笑，但这正是我们自己现在的样子。

释迦牟尼讲的故事可以做如下解释。

故事中的这个旅人，在寒冷的秋风中，单身一人走在回家的路上。我们的人生其实也是如此，不管曾经有过多少朋友，但人生归根到底还是一个人的旅程。出生时是一个人，死去时也是一个人。

在这里，老虎暗喻的是无常，意味着死亡。人从出生的那一刻起，就受到死亡的威胁，死这只老虎的阴影时刻追逐我们。所以，人会尝试各种保健方法，拜托医生看病，或是皈依宗教，用尽各种方法逃避死亡。

好不容易爬上的松树，指的是迄今为止积累的地位和财产。但即便是有了这些，死亡也会毫不留情地到来，在这一点上，地位和财产没有任何用处。但人却拼命抓住松树上垂下的藤条，吊在半空。这就是人的真实姿态。

啃食藤条根部的白黑两鼠表示白昼和黑夜。也就是日夜交替，时间流逝，生命终将结束。

下面的三条龙中，红龙比喻“恼怒”，黑龙比喻“欲望”，青龙比喻“愚痴”。恼怒、贪欲、愚痴这“三毒”糟蹋着我们的人生，但这“三毒”却是由我们的心制造出来的。

从出生到死亡，人需要单独走完全程。这个过程中，不仅时刻受到死亡的威胁，也时常受到源自我们内心“三毒”的威胁。所以，释迦牟尼

倡导持戒（持有道德规范，并努力实践），告诉我们必须抑制利己心，抑制烦恼。

当然，利己心和烦恼，是人生存所必需的能量，不能一概否定。但是与此同时，它们有剧毒，让人陷于痛苦，甚至断送人的一生。这样的利己心和烦恼，是把我们引向不幸、毁灭我们人生的元凶。

但另一方面，人类原本也具备美好的根性，它与烦恼处于对立的位置。比如乐于助人，为他人尽力就能感觉到喜悦等。这种美好的心灵，每个人都具备。但当烦恼过多时，这样的美好心灵就不容易呈现出来。

所以，我们要尽可能摆脱欲望。要完全消除“三毒”是不可能的，但可以努力控制它们，抑制他们。这样的话，美好的心灵就自然会呈现出来。

为此，释迦牟尼告诉我们要有“知足之心”，就是培养一颗能够感受到幸福的心灵，这才是重要的。释迦牟尼教导我们，不要贪得无厌，不要怒火中烧，不要牢骚满腹，重要的是努力培育一颗仁厚充裕的心灵。

每天带着知足之心、感谢之心去生活，我们的人生就能变得丰富多彩，幸福美好。



活着就要感谢

——《稻盛开讲5：六项精进》



反省

如果能够通过反省来戒勉自己

克制一点利己之心的话

那么，人类本有的美好心灵

自然就会呈现出来

不懈努力纯化心灵

人心原本就有两面性，既有只要自己好就行的利己心；也有与之相反的美好的利他心：不忘感谢、充满关爱、为他人尽力自己就能够感到喜悦等。这种美好的心灵十分崇高，可以用“良心”这个词来表达。前面已经说到，只要努力抑制利己心，用“良心”这个词所表达的美好心灵就会绽放。

那么，要怎么做，才能让美好的心灵之花绽放呢？绝大多数人都忽视了心灵的重要性，对于“修心”也漠不关心。然而，我们首先必须抱有这样的念想——“必须提高自己的心性”,“必须美化自己的心灵”。但因为我们都是充满烦恼与欲望的凡夫俗子，要真正做到又谈何容易。但就算做不到，也要具有“必须提高心性”的念想，必须为此不断努力。

人的心灵往往充满着利己的欲望，自己主动努力净化心灵、提高心性的人就是所谓修行的人。

尽管我跟大家说这些道理，但其实我也远不是一个完美的人。如果有人问我：“你的心灵净化得怎样了呢？”那我真是惭愧不已、难以回答。我也想要满足自己的欲望，我就是这么一个普通的人。

但正因为如此，为了让自己不比现在更坏，我需要努力。做这种努力时，心中就会出现另一个自己，它会责问原来的自己："你到底想怎样？"在这种交锋中，我就能稍稍提升自己。通过这样的反省，一点一点地提高心性。我认为这才是所谓的人生。

通过这样的反省，对自己的心灵进行管理，非常重要。尽管如此，很多人对此却漠不关心。多数人认为："心里无论想什么，都是自己的自由。"但是，心中所想，会作为现象呈现出来。正因为如此，心灵保持怎样的状态，是一个极其重要的问题。

前面也介绍过的英国启蒙思想家詹姆斯·艾伦在其著作《原因与结果法则》一书中，对于心灵管理，做了以下描述："人的心灵像庭院，既可智慧地耕耘，也可放任它荒芜。不管是耕耘还是荒芜，庭院一定会长出植物来。如果自己的庭院里没有播种美丽的花草，那么无数杂草的种子必将飞落，茂盛的杂草将占满你的庭院。"

接着，他这么说道：

"出色的园艺师会翻耕庭园，除去杂草，播种美丽的花草，不断培育。同样，如果我们想要一个美好的人生，我们就要翻耕自己心灵的庭园，将不纯的思想一扫而光，然后栽上纯洁的、正确的思想，并将它培育下去。"

詹姆斯·艾伦用园艺做比喻，告诉我们要耕耘自己心灵的庭院，通过每天反省，去除心中的杂草，也就是恶念，重新播种纯洁的、正确的思想。就是说，要反省自己心中的恶念，培育自己心中的善念。

最后，他是这样总结的：

"我们选择正确的思想，并让它在头脑里扎根，我们就能升华为高尚的人。我们选择错误的思想，并让它在头脑里扎根，我们就会堕落为禽兽。

“在心灵中播种（中略）一切思想的种子，只会生长出同类的东西，或迟或早，它们必将开出行为之花，结出环境之果。好思想结善果，坏思想结恶果。”

心怀善念，就会结出善果；心怀恶念，就会结出恶果。所以，詹姆斯·艾伦说，我们需要拔除心灵庭院中的杂草，撒上自己想要的美丽花草的种子，耐心地浇水、施肥，予以细致的管理。这正是所谓的反省，如果对心灵的庭院放任不管，心中就必然会充满利己的强烈欲望。所以，“反省”非常重要。

京瓷顺利地成长发展，不但是公司，令人意外的是，作为经营者的我个人，也得到了社会很高的评价。从那个时候开始，我就强烈地意识到了“反省”的重要性，并将其作为自己的日课。

每天，在早上起床后和晚上睡觉前，我都要站在盥洗室的镜子前，回想昨天的事，或是回顾自己今天一整天的言行，严厉地逼问自己：“有没有让人觉得不愉快？”“是不是不够亲切？”“有没有傲慢的举止？”如果发现自己有作为人不该有的言行，就会严厉地责骂自己，提醒自己决不能再次犯同样的错误。

有时候，回到家里或宾馆房间后，在快要入睡的时候，“神啊，对不起！”这句反省的话语会脱口而出。这里说的“对不起”，指的是想坦诚地为自己的态度向对方表示歉意，同时，向造物主请求宽恕，表达赎罪的想法。

我认为，在一人独处的时候，不由自主、脱口而出的这种自省、自戒的语言，就是自己的良心在责备利己的自我。

就这样，如果能够通过反省来戒勉自己、克制一点利己之心的话，那么人类本有的美好之心自然就会呈现出来。我也想成为具备美好心灵的人，哪怕稍许一点，也希望自己的心灵能变得更好，为此，我每天修身不止。

保持谦虚——抑制爱己之心



克己

没有一丝傲慢、时刻保持谦虚的人

他们将自己的事置于一边

总是为社会、为世人思考和行动

他们能抑制自己的欲望和虚荣心

拥有一颗克己之心

他们才是人格高尚的人

如何应对考验决定人生成败

中国古典中有“唯谦受福”的说法。意思是傲慢的人得不到幸福，只有拥有谦虚之心的人才能拥有幸福。

说到“谦虚”或“谦敬”这个词，有些人会联想到不体面、缺乏自信。但这是一种误解。人正是因为自己内心没有什么值得自豪的东西，才会趾高气扬、摆臭架子，借以满足自己的表现欲。

不管在社会上有多大的声望，或是成为统领众多部下的大企业、大组织的领导人，他们都能够始终保持谦虚，没有一丝傲慢。同时，总是把自己的事情放一边，优先考虑他人和社会，并付诸行动。这样能够抑制自己的欲望和虚荣心，拥有克己之心的人，才是人格高尚的人。

比如说，想做成某项工作，或是成就某项事业时，有些人80%都做得很顺利，剩下的20%却无法跨越。这里说的是那些开始干得还不错，但最终无法达成目标的人。

刚刚开始的时候，小心谨慎、不失谦虚、拼命努力，也因此取得了初步的成功，甚至事迹都登到了报纸杂志上。但在这过程中，不知不觉之间，放松了克己的意识，萌生了爱己之心，就是利己心开始膨胀，渐渐地开始自夸自赞起来。

觉得自己“克服了那么多困难，干得真不错”，慢慢地就傲慢了起来。就是说，随着成功的到来，随着名气的提升，自己起了骄傲自大之心。

所谓考验，一般认为是苦难的考验，但我认为不仅如此。对于人来说，辉煌的成功是更大的考验。

看到那些事业成功，获得地位、名誉和财产的人，我们往往会投去羡慕的眼神，觉得“那个人真幸福啊！”但是，那也是上天给予他的严酷考验。

有的人事业取得成功，有钱后，就开始过上奢侈的生活。有的人稍稍出名，就开始傲慢。行为脱轨，匪夷所思。不知不觉中走上歧途，堕入谷底。

比如说，活跃在世界舞台上的职业足球运动员中，有人20多岁就拿到数千万，甚至上亿日元的年薪。这个报酬与日本上市公司的总经理相当，甚至超过。一般而言，大学刚毕业的新员工，二十二三岁，年收入只有300万日元。能拿到同龄人十倍以上的年薪，确实称得上是成功人士。

但是，这种年轻时的短暂成功和名誉，绝不能保证将来继续成功。甚至可以说，正是因为才能出众，年轻时赚到大钱，在周围人的奉承吹捧中忘乎所以，所以就不再思考未来，只追求一时的享乐，到最后追悔莫及。

足球运动员的职业寿命通常只能到三十岁左右。如果说人生有八十年的话，在此之后还有五十年的漫长道路。成为教练或助教留在球队的只是极少数，大部分职业运动员都会去往新的领域开始新的人生。

从这个意义上，可以说，以何种态度度过现役时期，将决定其此后的人生。有的人觉得“靠自己的才能赚到的钱，我想怎么花就怎么花”，于是花天酒地，任性挥霍，最终身败名裂。而有的人，从现役时期起就做什么都认真踏实。退役后，即便成了普通公司的普通员工，也照样兢兢业业，成为一个出色的员工。

看到这样的事例，我甚至会想，神灵赐予某人优越的条件，是为了测试在这种条件下，此人会发生怎样的变化。面对这种考验，应对得好，就会有好的结果；应对不好，就会有坏的结果。

人生变化无常。“那个人如果当初没有那么成功，后来的人生也许会更好。”这类例子不胜枚举。与此相反，即便是遭遇苦难，却能战胜困难，度过美好人生的案例也有很多。

不管是喜逢幸运，还是遭遇灾难，在任何情况下，保持谦虚，不失自我，这才是重要的。

请大家理解这一点，不忘谦虚，时时反省，兢兢业业，诚实地度过人生。只要采取这种人生态度，我们就一定能实现连自己都无法想象到的幸福人生。



精进

任何人先天的“性格”

都非完美无缺

因此必须在后天

学习和掌握高尚的“哲学”

努力提升自己的“人格”

提高人格，并保持高尚的人格

我认为领导者最重要的资质是“人格”。而持续保持高层次的人格，对于领导者来说，是最重要的事情。

但是，世间一般认为，作为领导者的资质，“才华”和“努力”更为重要。

事实上，观察现在的商业界，无论是创办新兴风险企业获得成功的创业型经营者，还是就任大企业CEO，领导企业再度飞跃的所谓“中兴之祖”，这些成功者无不是才华横溢、热情焕发的人。

他们不仅发挥商业“才华”，而且具备燃烧般的热情，付出无止境的努力，从而推动事业成长发展。

但是，看到近年来的这些如同彗星一般来了又去的新锐企业及其经营者，我强烈地感受到，不能仅用“才华”和“努力”来评价领导者。就是说，越是具备超凡“才华”，并且拼命“努力”的人，越是需要“某种东西”来驾驭他们强大的力量。

我认为，这个“某种东西”就是“人格”。只有“人格”，才能掌控他们“才华”发挥的方向，掌控他们“努力”的方向。如果这个“人格”扭曲，就无法向着正确的方向发挥“才华”和“努力”，结果人生就会误入歧途。

很多领导者都知道“人格”的重要性。但是“人格”具体指的是什么，如何才能提高人格，如何才能保持高尚的人格，他们却不太明白。因此，一旦取得成功，就无法维持“人格”的领导者层出不穷。

那么，所谓“人格”究竟是什么呢？我认为，人先天的“性格”，加上在人生道路上学到的“哲学”，这两者之和就是“人格”。就是说，先天的性格加上后天的哲学，形成了人格。

先天的“性格”因人而异，千差万别：有人强势，有人软弱；有人果敢，有人慎重；甚至有人以自我为中心，有人与人为善。如果在人生道路上，没能掌握高尚的“哲学”，那么，这个人天生的“性格”就会原封不动地成为他的“人格”。这个“人格”，就决定了他“才华”和“努力”发挥的方向。

这样的话，会出现怎样的景象呢？如果天生的“性格”是以自我为中心的领导人，他拥有非凡的“才华”，付出不亚于任何人的“努力”，获得成功是可能的。但是，因为“人格”有问题，某个时候，为了满足私利私欲，他就可能营私舞弊。这样的话，他的成功就无法持久。

遗憾的是，任何人先天的“性格”都不可能完美无缺，因此，我们必须努力学习和掌握高尚的“哲学”。特别是对于领导众多部下、身负重大责任的领导者而言，必须不断提高“人格”，并努力将“人格”维持在高水准上。

这里所说的必须学习和掌握的高尚“哲学”，就是经过历史风雨考验的、在漫长的人类历史中传承下来的精华，就是那些圣贤的精辟教诲。圣贤们揭示了正确的为人之道，揭示了作为人应有的思维方式，这些给予我们积极长远的影响。

要注意的是，“知道不等于就能做到”。比如说，大家在书本上都学过耶稣基督的教诲、释迦牟尼的教诲，以及孔子、孟子的教诲，作为知识都理解了。但是，如果仅仅作为知识来理解，就没有价值。必须用这些教诲来戒勉自己，提升自己的“人格”。

对于领导者来说，重要的是：反复学习这些揭示了正确为人之道的“哲学”，不仅从一般道理上理解，而且要不断努力将其纳入理性之中。这样的话，就能修正自己先天“性格”中的缺陷和扭曲之处，从而塑造新的“人格”，也就是“第二人格”。就是说，只有反复学习正确的“哲学”，并将其融入自己的血肉的时候，才能提高“人格”，并将其维持在高水准上。

一般认为，正确的为人之道之类的东西，学一次也就够了，很难反反复复地学习。但是，就像运动员一样，如果不能每天坚持锻炼，就无法维持强健的体魄。如果疏于修身养性，很快就会被打回原形。“人格”也是一样，必须持续努力去提高，否则，很快就会回到从前的老样子。所以，必须不断努力，将揭示了正确的为人之道的“哲学”注入自己的理性，将自己的“人格”不断维持在高水准上。

我已经反复说过了，为了实现这一点，重要的是每天反省自己的言行。要严格自问自己的言行是否有违正确的为人之道，每天反省。这样的话，就能够维持高尚的“人格”。



无私

如果没有付出自我牺牲的勇气

就绝不能成为领导者

领导者必须是能将自身置之度外

对事物进行理性判断的无私之人

无我的行动意味着“大爱”

想成就卓越的事业，就需要付出与之相应的自我牺牲。我甚至认为，如果没有付出自我牺牲的勇气，就绝对不能成为领导者。所谓领导者，必须是能将自己置之度外，对事物进行理性判断的无私之人。

詹姆斯·艾伦对于自我牺牲，有以下的表述：

“要想成功，就要付出与之相应的自我牺牲。如果想要大的成功，就要付出大的自我牺牲，如果想要最大的成功，就要付出最大的自我牺牲。”

要想成就了不起的事业，就要具备付出与之相应的自我牺牲的勇气。

谈到这一点，我想起这么一件事。我主办了义务帮助中小企业经营者学习企业经营的“盛和塾”。在盛和塾里，曾经有一位塾生向我提出了这样的问题。

“您教导我们：‘经营者要付出自我牺牲。’我在经营企业的过程中，常常因工作和家庭不能兼顾而烦恼。塾长更是全身心地投入京瓷的经营而无暇照顾家庭。您是如何兼顾工作与家庭的呢？”

还有另外的塾生向我提问："由于我过度地投入工作，与妻子的关系产生了裂痕，现在家庭都要破裂了。您有过这样的经验吗？"我感到很困惑，因为我从来没有过家庭破裂危机的经验。

尽管有时候回家很晚，我都会跟太太讲述："今天公司里发生了这样那样的事。"太太不外出工作，专职照顾家庭，也不知道先生每天在干些什么，就容易产生疏离感。如果让她觉得，即使不去公司，也能有和先生一起工作的一体感、连带感的话，太太就不会心生不满。我是这样想的，所以不管回家多晚，我都会告诉太太公司里当天发生的事情。即便有时候讲述的时间很短，也都每天坚持。

但是，也有做过头的时候。那还是孩子们上小学低年级的时候，有一天我深夜回到家，把大家叫起来说："公司经营非常艰难。我虽然拼命努力，但不知道什么时候公司或许就会倒闭。如果公司倒闭的话，由于我向银行做了个人担保，银行就会来没收全部财产，或许只能剩下些锅碗瓢盆，其他的都会被银行收走。为了不让这种事情发生，所以我才会拼命工作。"

当父亲的不参加学校的课堂观摩活动，不参加学校的运动会，更不带她们出去玩，我觉得我的孩子们也挺可怜的。但是，我想告诉她们的是：我之所以拼命工作，是因为我承担着公司的全部责任，同时我也是为了这个家。

但是，孩子们长大了之后对我说："当时我们觉得父亲太过分了。"面对幼小的孩子们，我描述公司倒闭的情景：要倾家荡产，只能留下锅碗瓢盆。孩子们听后胆战心惊，觉得很恐怖。我讲话的本意是："我在为这个家拼命努力，所以，没空带你们去玩，对不起了！"然而，她们告诉我说："完全不是那么回事，我们谁都没有想到那层意思，我们只觉得父亲太过分了。"

虽然有过这样的误会，但是，我觉得必须同家人建立一体感，让他们对我的事情感同身受。所以，我时常告诉家人公司的情况。因此，从

未出现过家庭危机。

对于塾生的提问，我做了上述回答。

话虽然这么说，但其实我内心还是很纠结的。因为孩子们长大之后说：“觉得父亲未免太过分了！”邻家孩子的父母都会参加学校的课堂观摩活动、运动会及其他学校活动，只有自己的父亲从幼儿园到大学毕业，从来没有到过学校。我觉得孩子们当时一定很失落。

但是，在那之后，我读到了刚才给大家介绍的詹姆斯·艾伦的话：“要想取得很大的成功，那就必须付出很大的自我牺牲。”这番话让我感觉自己得到了拯救。为了保护公司和员工，也为了保护自己的家庭，虽然我甚至让自己的家人也做出了牺牲，但我感觉自己并没有做错。

我反而觉得，付出自我牺牲，拼命努力守护员工、守护公司，进而为社会的发展做出贡献，是其他任何事情都无法替代的人生勋章。我的家人一定会理解我的。

这不是只保护自己，或是只保护自己家庭的“小爱”，而是为了守护员工，为了实现他们的幸福，进而为社会的进步发展做出贡献的“大爱”。

我认为，献身于这样“大爱”事业的人生，才是幸福的人生。

利人利世——勇于自我牺牲，为对方尽力



利他

俗话说："好人有好报。"

充满关爱的心灵和行动

不仅能够利于他人

也能让自己变得更好

"利他之心"引领人类社会走向光明

自己的人生不由其他任何人决定，完全由自己决定。在每一天的生活中，我们如何思考，如何行动，决定了一切。希望年轻人务必理解这一点。

不要发牢骚、鸣不平；时时保持谦虚，不骄不躁；感谢生活；付出不亚于任何人的努力；即便做出自我牺牲，也要努力为社会、为世人尽力。这种"祈愿他人更好"的、充满关爱的、美丽的"利他之心"，实际上也能让自己的人生变得更好。

积善行、思利他，看上去似乎绕了远路。但实际上，就像"好人有好报"这句老话所表达的那样，充满关爱的心灵和行动，不仅能够利于他人，也必定能让自己变得更好。

用水的流动做比喻的话，简单易懂。比如说，自己和对方之间有一个水盆，水盆里放足了水。如果将盆中的水推向对方，就会水波漾起，结果水还是回到自己这边。和这个道理一样，关怀他人，让他人喜悦，好的结果就会回到自己身上。我认为这个世界就是这样的。

这不是说，"因为我为对方做了什么，希望对方有所回报"，而是对方因我的付出而感到喜悦，我也因对方的喜悦而心情愉悦，也感到自

豪。

把“让对方高兴”“帮上了对方的忙”这样的事看作自己最高的喜悦。达到这样的精神水准时，人就能感受到真正的幸福。这种人还能获得天助，自己也能取得成功。这就是佛教中所说的“自利利他”的精神。

有一个故事可以通俗易懂地说明这个道理。

有一个修行僧来到某个寺庙修行，他问寺庙长老：“地狱和天堂到底有什么区别？”长老回答道：“地狱和天堂看起来是一模一样的场所。”地狱和天堂都有一口相同的大锅，里面都煮着热气腾腾的美味面条。但是，要吃到锅里的面条，必须用长筷子，像晾衣杆一样长的筷子。

堕落到地狱里的人都是自私自利的人。他们都叫嚷着：“我先吃，我先吃。”争先恐后地围住锅子，把很长的筷子伸到锅里，夹起面条，想要先吃。但是筷子太长，锅里的面条夹不住，就想抢走别人已经夹起的面条，于是相互争夺起来。结果面条撒了一地，一口都吃不到。即使运气好夹住了面条，也因为筷子太长而无法将面条放入口中。最终谁都没吃上锅里的面条。这就是地狱的光景。

而天堂的条件虽然和地狱一样，但气氛很和谐。大家都有关爱他人之心，所以优先考虑的都不是自己。

人们围着大锅，用很长的筷子夹起面条之后，都会将面条送到对面人的嘴边说“您先请”，让对方先吃。对面的人吃完后就会说“谢谢，这次轮到您吃了”，于是夹起面条送到对方嘴里。所以，即使是像晾衣杆一样长的很难使用的筷子，也能一边相互表示感谢，一边开心地一起享用。与混乱嘶叫的地狱环境相同、条件相同、工具相同，天堂却呈现出完全不同的景象。我想，是人心态的差异制造了天堂和地狱。

环境和物理条件完全一样，一边仿佛在修罗场，怒吼嘶号，你争我夺。结果谁都得不到想要的，大家都痛苦煎熬。

而另一边，却充满了爱与关怀，先人后己，互帮互助，为对方尽力，而对方也给予回报。这样的话，大家都活在和平幸福的环境里。这就是所谓“天堂地狱一念间”。

现实世界也是一样。“只要自己好就行”，以这种赤裸裸的利己心待人处世，必然摩擦冲突不断，同时把自己逼入更坏的方向。努力摒弃这样的利己之心，从自身做起，用关爱之心去对待周围的人和事。

如果每个人都拥有这样的“利他心”，就能构筑起富裕、和平、幸福的社会。每一个人的命运也会朝更好的方向转变。



贡献

人最尊贵的行为就是为他人奉献

一般来说，人都优先考虑自己

但实际上，每一个人都拥有

将帮助他人、让对方高兴

作为最高幸福的利他之心

人的本性就是这样美好的东西

积极为社会为世人尽力

自创办京瓷以来，我倾注心血于精密陶瓷的开发和企业的经营。幸运的是，公司顺利地成长发展，我也有机会获得了各种奖赏。

第一次得奖是1981年，我从东京理科大学已故的伴五纪教授处得知，自己将被授予“伴纪念奖”。

伴先生把自己的专利授权所得的资金收入，用于奖励和表彰在技术开发方面做出贡献的人。我虽然很高兴地去参加了颁奖仪式，但看到伴先生的境界，我羞愧难当。

先生把自己所获的有限专利授权费拿出来运营这个奖项。与此对照，我在企业经营上获得了相当的成功，结果，我自己也很幸运地积累了一定的个人财富。这时候我却兴冲冲地赶去领奖。

“这样做合适吗？ 拿出资金给人颁奖的应该是我才对。”

从那个时候起我就开始思考，要将自己的财富以某种形式回馈社会。于是，在1984年，我拿出自己的股票和现金总计约200亿日元，设立了稻盛财团，创设了“京都奖”。

创设京都奖的消息公开后不久，我就去诺贝尔财团进行拜会访问。当时我请教对方：“颁发像诺贝尔奖这样的国际性奖项有什么重要的注意事项？”对方指导我说：“从国际视角看，审查必须严格公正。另外就是要持续，这样就会具有权威性。”

并且，诺贝尔奖的财团理念是基于“诺贝尔的遗言”。我在运营京都奖表彰事业时，也构筑了“京都奖的理念”，将此作为今后京都奖的审查和运营所必须遵循的指针。

在此理念中，我将自己一贯的人生观“为世人、为社会尽力，是人最高贵的行为”放在了第一条。

我在很早以前就考虑，要回报培育我成长的人们及社会。这一愿望应该用什么形式去实践呢？我考虑了多种方案。我经常感觉到，在全世界各个角落，有许许多多默默无闻、辛苦努力的科研人员，但能让他们从内心感到喜悦的奖项实在是太少了。我将这些想法作为创设京都奖的理由。

当今社会，人类精神层面的探索大大落后于科学技术的发展。但是，科学技术的进步与精神层面的发展绝不是对立的，我认为，如果两者发展不平衡，就可能给人类带来不幸。京都奖要对科学文明和精神文化的平衡发展助上一臂之力，进而对人类幸福做出贡献。出于这种夙愿，我把这一想法也归结到京都奖的理念之中。

据此京都奖的理念得以确立。在京都奖进行审查时，每当审议陷入僵局时，评审委员们头脑里就会出现“再次回归‘京都奖的理念’，重新进行审议”的念头。所以，“京都奖的理念”是京都奖的活灵魂。

基于这样的理念，我们将表彰事业运营至今。通过京都奖，我得以和很多了不起的人相识，这也成了令我愉悦的事情之一。

京都奖的理念中有这样的内容：“京都奖的获奖者必须是这样的人：他们像我们在京瓷一路走来那样，谦虚勤奋、付出成倍于常人的努力、努力追求真理，且具备自知之明，对‘伟大之物’怀有虔敬之心。”然而，人心是看不到的。通过审查，可以评价获奖者的业绩，却无法详细了解获奖者的人格秉性。

但不可思议的是，迄今为止所有的京都奖获得者，全部都是人格高尚的人。他们花费半生的心血，聚精会神，将精力倾注在一件事上。这种真挚的态度，塑造了他们的高风亮节，塑造了他们美好的人格。我禁不住为之感叹。

诺贝尔奖的奖金是5000万日元，为了表示敬意，我们将京都奖的初始奖金设定在4500万日元。因为后来诺贝尔奖的奖金有所增加，所以从第十届京都奖开始，我们也把3个领域的奖金都增加到了5000万日元，此后就一直按照这个额度颁奖。

关于奖金的用途，也是在京都奖颁奖仪式后的记者招待会上经常会被问到的问题。一般会认为，获奖者都会将奖金用于自己的研究事业。但令人惊讶的是，实际上，很多获奖者都将奖金回馈社会。

比如，第三届京都奖的精神科学·表现艺术领域（现为思想·艺术领域）获奖者、波兰已故导演安杰依·瓦伊达先生，就以他所获奖金为基础，设立了“京都-克拉科夫基金”，在波兰建立了日本美术中心。

此外，有很多获奖者都将奖金用于捐赠，或用于设立其他奖项，将奖金用于为社会、为世人的公益事业。

京都奖最初的目的是给予默默无闻、终生努力从事科学技术研究的人们以鼓励，我觉得获奖者完全可以将奖金用在自己身上。但结果却出

现了这样善的循环，我从内心感到喜悦。

人类一切行为中最尊贵的行为，就是为他人尽力的行为。一般而言，人往往优先考虑自己，但实际上，每一个人都拥有把“帮助他人，让对方喜悦”作为最高幸福的利他之心。人的本性就是这样美好的东西。



和谐

当人的所思所想、所作所为

与宇宙的意志波长相一致时

人生就会向好的方向发展

如果持有违背宇宙意志的利己之心

逆宇宙的潮流而动

就无法得到好的结果

充满爱的心灵符合宇宙的意志

在这个世界上，存在着推动一切事物向着更好方向进化发展的潮流。我认为，这可称为“宇宙的意志”。

这种“宇宙的意志”充满了爱、真诚与和谐。我们每个人的思维所发出的能量，与宇宙的意志是否协调和谐，决定了我们各自的命运。

现代宇宙物理学已经证明，宇宙最初只是手可盈握的一小团超高温、超高压的基本粒子，在发生了大爆炸之后不断膨胀，形成了现在广阔无垠的宇宙。

形成宇宙的物质世界，都由原子构成。就像元素周期表所表示的那样，质量最小的是氢原子。氢原子有1个原子核，原子核由质子和中子构成，电子在其周边围绕。

当我们利用粒子加速器尝试对构成原子核的质子和中子进行破坏时，从中又产生了数种基本粒子。就是说，数种基本粒子结合，构成了质

子和中子。

宇宙形成时，最初是基本粒子相互结合，形成了质子和中子。质子和中子形成原子核，再环绕一个电子，形成了最初的氢原子。氢原子相互融合，又形成了更重的氦原子。

接着，原子间相互结合，形成了分子，分子又形成了高分子，高分子又与被称为DNA的遗传基因相结合，就演变成了生命体。

地球上最初出现的生命体是非常原始的生物，这些原始生物不断进化，最终进化成了人类。

宇宙最初仅仅是一小撮基本粒子，但是它没有片刻停留于现状，而是不断进化发展，最终形成了现在的宇宙。

回顾宇宙形成的过程，我认为，宇宙中存在着推动森罗万象、一切事物不断进化发展的潮流。或者说，存在着一种孕育一切事物并使其不断成长的宇宙意志。

既然我们存在于这样的宇宙中，那么，我们思考什么、有什么样的念头、做什么样的事情，就十分重要。

就是说，当人的所思所想、所作所为，与推动一切事物向着更好方向进化的宇宙的意志波长相一致时，人生就会向好的方向转变。反之，如果持有违背宇宙意志的利己之心，逆宇宙的潮流而动，就无法得到好的结果。

既然是这样，那么，我们就需要同这种推动森罗万象向更好方向发展的宇宙中的爱的潮流相协调，努力生出一颗“祈愿他人更好”的利他之心。“把别人的欢乐视为自己的欢乐”;“总想为社会、为世人做些什么”;“不仅希望自己，同时也希望周围的人也能得到幸福”。只要以这样美好、纯粹、正直的心灵去度过人生，就能得到神灵出手相助，也就是

天佑。京瓷的成长发展、第二电电的创业成功、日本航空的重建，以及我自己的人生，无不证明了这一点。

就是说，用利他之心帮助他人、亲切地待人接物，拥有一颗美丽的关爱之心。这是与宇宙意志相符的行为，人也会因此必然获得成长发展，命运也会转向更好的方向。

我认为，不管怎么强调这个道理都不过分。抑制利己的欲望，不忘谦虚，不是只考虑自己，而是行动时先考虑周围的人。每当我们把这样的爱传递给对方时，爱就会相应地回到自己身上，这样，我们就能变得越来越幸福。

后记　充满善意

善的“思维方式”可以赢得“他力之风”

至此，我将度过美好人生所必需的“思维方式”分成了“胸怀大志”“积极向上”“不惜努力”“诚实正直”“钻研创新”“愈挫愈勇”“心灵纯粹”“保持谦虚”“利人利世”这九章进行了说明。

可能有人不相信“思维方式”可以改变人生。但大家通过阅读本书可以知道，我本人不但通过善的“思维方式”让自己的人生不断好转，而且还克服了诸多的困难。

“思维方式”里蕴含着让每一个人的人生都发生180度转变的巨大力量。同时，如果每一个人都改变意识，都持有善的“思维方式”，那么，就可以掌握超越个人、改变整个集团命运的力量。

在“自序”中提到的日航的重建就证明了这一点。

完成了重建任务以后，我于2013年3月辞去日航董事职位。每当晚上临睡时，我就会躺在床上，回顾日航重建的日日夜夜，究竟为什么能有那样奇迹般的成功？我进行了深入的思考。

首先想到的原因就是，员工们的心发生了变化，工作的态度和行动都发生了改变。

比如说，值机柜台的员工们在为乘客办理搭乘手续时，不是生硬地按流程执行，而是始终站在乘客的立场上，思考“乘客现在真正需要的是什么”“当乘客遇到困难时，我们能帮什么”，并主动做出应对。

此外，陪伴乘客们一起飞行的空乘人员也是如此，时常思考“如果这样做，乘客会更高兴吧”，急人所需，即便是工作手册上没有规定的内容，也会临机应变，提供让客人满意的服务。

还有，原先只是照本宣科进行机内广播的机长们，也不再重复千篇一律的内容，而是针对当日搭乘的乘客，用心思考自己要说的内容，进行广播。

曾经的日航自诩是代表日本的航空公司，从而产生了傲慢自大心理，甚至常常有蔑视顾客的行为。正是日航员工们的这种思维方式导致了日航的破产。

所以，我在日航重建的工程中，着重向全体员工们强调了“全身心投入工作”“持有感谢之心”“保持谦虚坦诚之心”等基于人基本“道德”的、善的“思维方式”。随着这种“思维方式”的渗透，官僚主义的体质逐步消失，曾经被讥讽为“手册主义”的服务态度得到了改善，每一位员工的行为都发生了巨大的改变。

因为原先“只要自己好就行”的、利己的“思维方式”，逐步变成了“为客户”“为伙伴”的、利他的“思维方式”，所以员工们都在各自的岗位和职位上全力以赴地投入工作。

由于日航员工意识的变化，提供给客户的服务品质得以提升，搭乘日航的人数逐步增加，公司的收益因此得到了飞跃性的改善，破产前持续恶化的日航的命运开始好转。

就是说，员工意识和行动的变化，也就是“自力”，引发了客户支持的“他力”，改变了日航的命运，使日航成了全世界利润名列第一的航空公司。

但是我认为，仅仅靠这种“自力”和“他力”，还无法说明日航奇迹般的成功。应该还有一种更为伟大的“他力”存在，我不得不这么想。这就

是超越人智的自然之力的这种“他力”。如果不是这样，那么，在遭遇东日本大地震、乘客大幅减少的情况下，日航仍能维持高收益，不到三年就在东京证券交易所再次上市，这种谁都无法想象的企业重建是根本无法实现的。就是说，看到我们以善的“思维方式”拼命努力的态度，上天对我们伸出了援助之手。

我认为，可以这样表达：善的“思维方式”不仅能唤起自身努力的“自力”和周围人给予援助的“他力”，而且还能唤来超越这一切的，来自伟大宇宙的另一种“他力”。

如果将人生比喻成在大海中航行，为了度过一个圆满的人生，首先自己必须拼命地划船。同时也需要伙伴的协助，需要他人的帮助。但是仅凭这些，还无法到达遥远的目的地。只有借助推动航船前进的他力之风，航船才能驶入大洋，才能开始真正的航海。

在这个世上，仅仅凭借自力，所能做的事情总是有限的。借到了周边人帮助的他力，所能达到的成就也是有限的。想要真正成就伟大的事业，就必须借到另一种“他力”，即超越人智的、天的力量。但是，要借到这种他力，依靠充满私利私欲的利己之心是不行的，必须依靠“与人为善”的美好的利他之心。

“我啊，我啊”的利己之心，就像有很多破洞的风帆一样，即便有他力之风吹来，布满破洞的风帆也无法借助风力带动船只前进。而与此相反，基于善的“思维方式”的风帆，就能充分地借助强大的他力之风。

我认为，持有善的“思维方式”，就是扬起接受他力之风的风帆，就是将自己的心灵磨炼得更加美好的行为。

这里的风帆，表示当事人的“思维方式”带来的心态，只要摒弃利己的欲望，用与人为善的美好心灵扬起人生的风帆，就自然能借助这个世界上吹拂的、伟大而神秘的力量。

读者诸君，请一定持有善的“思维方式”，从而赢得另一种他力之风，让自己一帆风顺，度过自己幸福美好的人生。